URRA Feltrinelli

Daniel H. Pink

WHEN

I segreti della scienza per scegliere il momento giusto

Daniel H. Pink

When

I segreti della scienza per scegliere il momento giusto

Traduzione di Paolo Poli

Feltrinelli

Titolo dell'opera originale
WHEN

Copyright © 2018 by Daniel H. Pink

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. This edition is published by arrangement with Riverhead Books, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

Traduzione dall'inglese di
PAOLO POLI

© Giangiacomo Feltrinelli Editore Milano
Prima edizione digitale 2020
da prima edizione nell'"Universale Economica" – SAGGI
ottobre 2020

ISBN ebook: 9788858841648

In copertina: elaborazione dell'Ufficio grafico Feltrinelli.

Quest'opera è protetta dalla legge sul diritto d'autore.
È vietata ogni duplicazione, anche parziale, non autorizzata.

Il tempo non è la cosa più importante.
È l'unica cosa.

Miles Davis

Introduzione

La decisione del capitano Turner

Era mezzogiorno e mezzo di sabato 1 maggio 1915. Un lussuoso transatlantico salpò dal molo 54 sul lato di Manhattan del fiume Hudson e fece rotta per Liverpool, in Inghilterra. Alcuni dei 1959 passeggeri e membri dell'equipaggio a bordo del grande vascello si sentivano molto disturbati, ma più per i tempi che per il moto ondoso.

La Gran Bretagna era in guerra con la Germania: l'estate precedente era scoppiata la Prima guerra mondiale. Recentemente la Germania aveva dichiarato le acque adiacenti alle isole britanniche, attraverso le quali la nave doveva passare, zona di guerra. Nelle settimane precedenti la partenza, l'ambasciata tedesca negli Stati Uniti pubblicò perfino annunci pubblicitari sui giornali americani, che avvertivano i potenziali passeggeri che chi entrava in quelle acque su navi della Gran Bretagna o dei loro alleati lo faceva a proprio rischio e pericolo.[1]

Eppure solo pochi passeggeri avevano annullato il viaggio. Dopotutto, questa nave aveva fatto più di duecento traversate transatlantiche senza incidenti. Era una delle navi passeggeri più grandi e veloci del mondo, dotata di un telegrafo e ben fornita di scialuppe di salvataggio (grazie in parte alla tragica esperienza del *Titanic*, affondato solo tre anni prima). E, forse la cosa più importante, il capitano della nave era William Thomas Turner, uno dei marinai più esperti del settore, un burbero cinquantottenne con una carriera ricca di riconoscimenti e "il fisico di una cassaforte".[2]

La nave aveva solcato le acque dell'Oceano Atlantico per cinque giorni, senza incidenti. Ma il 6 maggio, mentre il transatlantico si dirigeva verso le coste dell'Irlanda, Turner ricevette la notizia che i sottomarini tedeschi, i famigerati U-boat, stavano perlustrando l'area. Subito lasciò la sala

comandi e si piazzò sul ponte per scrutare l'orizzonte, in modo da essere pronto a prendere decisioni rapide.

Venerdì mattina, era il 7 maggio, con il transatlantico ormai a un centinaio di miglia dalla costa, si levò una fitta nebbia, così Turner ridusse la velocità della nave da ventuno a quindici nodi. A mezzogiorno, però, la nebbia si era diradata e Turner poteva perfino avvistare la costa, in lontananza. Il cielo era chiaro. Il mare era calmo.

Ma alle 13:00, mentre il capitano e l'equipaggio erano del tutto ignari, il comandante dell'U-boat Walther Schwieger individuò la nave. E nell'ora successiva, Turner prese due decisioni inspiegabili. Per prima cosa, aumentò un po' la velocità della nave, da quindici a diciotto nodi, ma non alla velocità di crociera di ventuno nodi, anche se la visibilità era buona, le acque erano calme e sapeva che i sottomarini potevano essere in agguato. Durante il viaggio, aveva assicurato i passeggeri che avrebbe fatto correre la nave velocemente, perché alla sua velocità massima questo transatlantico poteva facilmente distanziare qualsiasi sommergibile. In secondo luogo, verso le 13:45, per calcolare la sua posizione, Turner eseguì un rilevamento a 45°, una manovra che richiede quaranta minuti, invece di effettuare un rilevamento più semplice, che avrebbe richiesto solo 5 minuti. E a causa di tale manovra, Turner doveva procedere in linea retta invece che a zigzag, che era il modo migliore per schivare gli U-Boot ed eluderne i siluri.

Alle 14:10, un siluro tedesco squarciò il lato di dritta della nave, aprendo un'enorme falla. Sul ponte eruppe un vero geyser di acqua, che gettò sul ponte parti di apparecchiature e della stessa nave. Qualche minuto dopo, si allagò un locale caldaie, e subito dopo un altro. Questo provocò una seconda esplosione. Turner fu sbalzato fuori bordo. I passeggeri erano in preda al panico e si lanciavano alla ricerca delle scialuppe di salvataggio. Poi, diciotto minuti dopo essere stata colpita, la nave si piegò su un fianco e iniziò ad affondare.

Vedendo la devastazione che aveva provocato, il comandante del sommergibile, Schwieger, si diresse in alto mare. Aveva affondato il *Lusitania*.

Quasi 1.200 persone perirono in quell'attacco, tra i quali 123 dei 141 americani a bordo. Quell'incidente ha dato nuovo impeto alla Prima guerra mondiale, ha riscritto le regole dell'ingaggio navale e, in seguito, ha aiutato la discesa in guerra degli Stati Uniti d'America. Ma quello che accadde esattamente quel pomeriggio di maggio di un secolo fa rimane ancora oggi

un mistero. Due indagini svolte immediatamente dopo l'attacco sono risultate insoddisfacenti. I funzionari britannici bloccarono la prima per non rivelare i loro segreti militari. La seconda, condotta da John Charles Bigham, un giurista britannico noto come Lord Mersey, che aveva indagato anche sul disastro del *Titanic*, scagionò il capitano Turner e la compagnia di navigazione da ogni illecito. Tuttavia, pochi giorni dopo la chiusura del caso, Lord Mersey si dimise e rifiutò di essere pagato per il suo lavoro, con le seguenti parole: "Il caso *Lusitania* è un affare sporco e maledetto!"[3] Nel corso del secolo scorso, molti giornalisti hanno passato al setaccio ritagli di notizie e diari dei passeggeri, e i subacquei hanno sondato il relitto, alla ricerca di indizi su cosa sia realmente accaduto. Autori e registi continuano a produrre libri e documentari, che pullulano di speculazioni.

La Gran Bretagna aveva messo intenzionalmente in pericolo il *Lusitania*, o addirittura aveva cospirato per affondare la nave, così da trascinare gli Stati Uniti in guerra? La nave, che trasportava alcune munizioni leggere, è stata effettivamente impiegata per trasportare un'importante fornitura di armi, volte a sostenere gli sforzi bellici britannici? Un importante ufficiale navale britannico, un quarantenne di nome Winston Churchill, era in qualche modo coinvolto? Il capitano Turner, sopravvissuto all'attacco, era solo una pedina nelle mani di uomini influenti, "un coglione [che] ha preparato il disastro", come lo ha apostrofato un passeggero sopravvissuto? O ha subito un lieve ictus, che ne ha compromesso la capacità di giudizio, come è stato presunto da altri? Le inchieste e le indagini, che non sono ancora state rilasciate nella loro completezza, sono state solo grandi coperture?[4]

Nessuno può saperlo. Più di cento anni di rapporti investigativi, analisi storiche e pure speculazioni non hanno ancora dato una risposta definitiva. Ma forse esiste una spiegazione più semplice, che nessuno ha considerato. Forse, vista attraverso la nuova lente della scienza comportamentale e biologica del ventunesimo secolo, la spiegazione di uno dei più gravi disastri nella storia marittima è meno sinistra. Forse il capitano Turner ha semplicemente preso alcune decisioni sbagliate. E forse quelle decisioni erano sbagliate perché sono state prese nel pomeriggio.

Questo è un libro sul tempismo. Come sappiamo, il tempismo è tutto. Il problema, però, è che non sappiamo molto sul tempismo. La nostra vita ci presenta un flusso incessante di decisioni che ruotano sul "quando": quando

cambiare lavoro, quando dare una brutta notizia, quando pianificare una lezione, quando porre fine a un matrimonio, quando andare a correre o quando prendere sul serio un progetto o una persona. Ma la maggior parte di queste decisioni ci arriva da una palude fangosa, fatta di intuizione e congetture. Il tempismo, crediamo, è un'arte.

Come dimostrerò, in realtà il tempismo è una scienza, un elemento emergente di una ricerca multiforme e multidisciplinare che offre nuovi spunti sulla condizione umana e fornisce indicazioni utili per lavorare in modo più intelligente e vivere meglio. Recandovi in libreria o in biblioteca, vi troverete un intero scaffale (o magari una decina di scaffali) di libri su *come fare* questo e quello: farsi amici, influenzare le persone, parlare Tagalog in un mese. I volumi sono talmente numerosi da richiedere una categoria a sé: *come fare, how-to*. Ebbene, questo libro rientra in un genere a se stante: il *quando fare*, ossia *when-to*.

Negli ultimi due anni, due intrepidi ricercatori e io abbiamo studiato e analizzato oltre settecento ricerche nei settori dell'economia e dell'anestesia, dell'antropologia e dell'endocrinologia, della cronobiologia e della psicologia sociale, per scoprire la scienza nascosta del tempismo. Nelle prossime pagine, userò le nostre ricerche per passare al vaglio le domande che riguardano l'esperienza umana, ma che spesso vengono eluse. Perché gli inizi – che siamo partiti di scatto o che siamo incorsi in una falsa partenza – contano così tanto? E come possiamo ripartire se inciampiamo già ai blocchi di partenza? Perché nel bel mezzo di un progetto, di un gioco, perfino di una vita, a volte ci ritroviamo al punto di partenza e altre volte all'apice? Perché i finali ci stimolano a mettercela tutta per raggiungere il traguardo, ma ci suggeriscono anche di rallentare, per cercare il significato dell'insieme? Come riusciamo a sincronizzarci al volo con altre persone, indipendentemente dal fatto che progettiamo software o cantiamo in un coro? Perché alcuni programmi scolastici sembrano pregiudicare l'apprendimento, mentre alcuni tipi di pause migliorano i risultati dei test degli studenti? Perché i pensieri sul passato ci inducono a comportarci in un certo modo, mentre i pensieri rivolti al futuro ci indicano una direzione completamente diversa? E, alla fine, come possiamo costruire organizzazioni, scuole e vite che tengano conto del potere invisibile del tempismo, riconoscendo, per parafrasare Miles Davis, che il tempo non è la cosa più importante, ma l'unica cosa.

Questo libro abbraccia molte scienze. Leggerete di moltissimi studi, tutti

citati nelle numerose note per consentirvi di approfondire ogni argomento (e anche di controllare il mio lavoro). Ma questo è anche un manuale pratico. Alla fine di ogni capitolo troverete quello che chiamo il "Manuale per prendersi gioco del tempo": una raccolta di strumenti, esercizi e suggerimenti per aiutare a mettere in pratica i concetti.

Quindi, da dove iniziamo?

Il luogo in cui iniziare la nostra indagine è il tempo stesso. Studiando la storia della misurazione del tempo, dalle meridiane dell'antico Egitto ai primi orologi meccanici nell'Europa del XVI secolo fino all'avvento dei fusi orari nel XIX secolo, presto ci si rende conto che gran parte di ciò che abbiamo adottato come unità di tempo "naturali" sono in realtà suddivisioni costruite dai nostri antenati con lo scopo di dividere il tempo. Secondi, ore e settimane sono tutte invenzioni umane. Solo contrassegnandole, scrisse lo storico Daniel Boorstin, "l'umanità si sarebbe liberata dalla ciclica monotonia della natura".[5]

Ma un'unità di tempo rimane al di fuori del nostro controllo, il simbolo della monotonia ciclica di Boorstin. Viviamo sulla superficie di un pianeta che ruota sul proprio asse a una velocità costante e seguendo uno schema regolare, esponendoci a periodi regolari di luce e oscurità. Chiamiamo ogni rotazione della Terra con il nome di "giorno". Il giorno è forse il modo più importante per dividere, configurare e valutare il nostro tempo. Quindi la prima parte di questo libro inizia proprio dalla nostra esplorazione del tempo. Che cosa hanno imparato gli scienziati sul ritmo di un giorno? Come possiamo usare tali conoscenze per migliorare le nostre prestazioni, per curare la nostra salute e per aumentare la nostra soddisfazione? E perché, come ha dimostrato il Capitano Turner, non dovremmo mai prendere decisioni importanti nel pomeriggio?

Parte prima

Il giorno

1
Lo schema nascosto della vita quotidiana

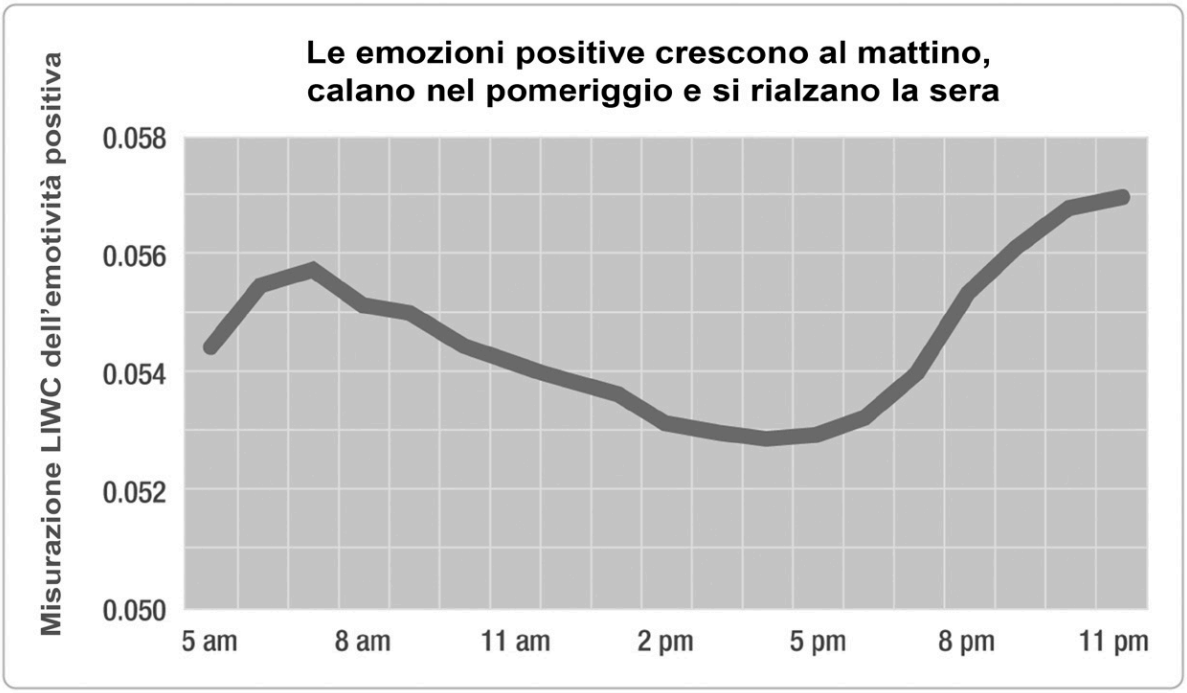
Oh cosa osano fare gli uomini! Che cosa possono fare mai! Che cosa non fanno giorno dopo giorno, senza sapere quel che fanno!

William Shakespeare,
Molto rumore per nulla

Volendo misurare lo stato d'animo del mondo, se anche trovaste un anello dell'umore tanto grande da circondare l'intero globo, non riuscireste a essere efficaci come Twitter. Sono quasi un miliardo gli esseri umani che hanno un account e ogni secondo si pubblicano circa 6000 tweet.[1] Il puro e semplice volume di questi mini messaggi – ciò che la gente dice e come lo dice – ha prodotto un vero oceano di dati, che gli scienziati sociali possono solcare in lungo e in largo per tentare di comprendere il comportamento umano.

Alcuni anni fa, due sociologi della Cornell University, Michael Macy e Scott Golder, hanno analizzato più di 500 milioni di tweet pubblicati nell'arco di due anni da milioni di utenti di ottantaquattro Paesi. Speravano di poter usare questo tesoro per misurare le emozioni delle persone, in particolare il modo in cui variavano nel tempo le "emozioni positive" (come l'entusiasmo, la sicurezza e la reattività) e le "emozioni negative" (come la rabbia, l'indolenza e il senso di colpa). Ovviamente i ricercatori non hanno letto uno per uno mezzo miliardo di tweet. Piuttosto, hanno fatto analizzare i post a Liwc (Linguistic Inquiry and Word Count) un potente software di analisi del testo ampiamente utilizzato per valutare l'emozione trasmessa da ogni parola.

Quello che Macy e Golder hanno scoperto e poi pubblicato nell'eminente rivista "Science", era uno schema straordinariamente coerente legato alle ore di veglia delle persone. Le emozioni positive – e un linguaggio che rivelava che gli autori dei tweet si sentivano attivi, impegnati e fiduciosi – in genere crescevano nel corso della mattinata, precipitavano nel pomeriggio e poi risalivano di nuovo in serata. Non importava se l'autore del tweet fosse nordamericano o asiatico, musulmano o ateo, nero, bianco o giallo. "Il modello emotivo temporale è modellato in modo analogo nelle culture più disparate e in ogni luogo geografico", scrivono. Né cambiava qualcosa fra il lunedì o il giovedì: ogni giorno della settimana era praticamente uguale. Solo i risultati del weekend differivano leggermente. L'emozione positiva era generalmente un po' più alta il sabato e la domenica, e il picco mattutino si presentava circa due ore dopo rispetto ai giorni feriali, ma la forma complessiva dello schema rimaneva uguale.[2] Che venisse misurato in un Paese vasto e diversificato come gli Stati Uniti o in un Paese più piccolo e omogeneo come gli Emirati Arabi Uniti, lo schema giornaliero rimaneva sorprendentemente simile. Il suo aspetto era il seguente.



Da un continente all'altro e da un fuso orario all'altro, prevedibile come la marea, si rilevava la stessa oscillazione giornaliera: un picco, un calo e

una risalita. Sotto la superficie della nostra vita quotidiana si nasconde un modello: cruciale, inaspettato e rivelatore.

La comprensione di questo schema – da dove viene e che cosa significa – inizia da una pianta in vaso, una *mimosa pudica* per l'esattezza, poggiata sul davanzale di un ufficio nella Francia del XVIII secolo. Sia l'ufficio sia la pianta appartenevano a Jean-Jacques d'Ortous de Mairan, un eminente astronomo dell'epoca. Una sera d'estate del 1729, de Mairan sedeva alla sua scrivania facendo quello che fanno sia gli astronomi francesi del XVIII secolo sia gli scrittori americani del XXI secolo quando hanno un lavoro da portare a termine: guardava fuori dalla finestra. All'approssimarsi del crepuscolo, de Mairan si accorse che le foglie della pianta sul davanzale della sua finestra si erano chiuse. Ma all'inizio della giornata, quando la luce del Sole filtrava attraverso la finestra, trovava le foglie aperte. Quel modello – foglie che si aprivano al sole mattutino e si chiudevano all'arrivo dell'oscurità – stimolò in lui alcune domande. Come faceva la pianta a percepire l'ambiente circostante? E che cosa accadrebbe se quel modello di luce e oscurità venisse sovvertito?

Quindi, in quello che sarebbe diventato un atto di procrastinazione storicamente produttiva, de Mairan rimosse la pianta dal davanzale, la ripose in un armadietto e chiuse l'antina, per sigillare la luce. La mattina seguente, aprì l'armadietto per controllare la pianta e… *mon Dieu!* le foglie si erano aperte, nonostante la completa oscurità. Continuò le sue indagini per qualche altra settimana, coprendo le finestre con pesanti tende nere, per impedire a ogni raggio di luce di penetrare nell'ufficio. Ma il modello non cambiava. Le foglie della *mimosa pudica* si aprivano al mattino e si richiudevano la sera. La pianta, dunque, non stava reagendo alla luce esterna. Rispettava un suo orologio interno.[3]

Dalla scoperta di Mairan, avvenuta circa tre secoli fa, gli scienziati hanno stabilito che quasi tutti gli esseri viventi – dagli organismi unicellulari che popolano gli stagni agli organismi pluricellulari che guidano i minivan – hanno un proprio orologio biologico. Questi meccanismi interni svolgono un ruolo essenziale nel corretto funzionamento dell'organismo. Essi governano una serie di ritmi detti circadiani (dal latino *circa*, intorno, e *diem*, giorno) i quali dettano il ritmo quotidiano della vita di ogni creatura. In effetti, dalla pianta in vaso di de

Mairan alla fine sbocciò una nuovissima scienza che studia i ritmi biologici: la cronobiologia.

Per voi e per me, il Big Ben biologico si chiama nucleo soprachiasmatico, SCN, un insieme di circa ventimila cellule delle dimensioni di un chicco di riso posto nell'ipotalamo, che si trova nella parte inferiore e centrale del cervello. L'SCN regola l'aumento e la diminuzione della temperatura corporea, controlla i nostri ormoni e ci aiuta ad addormentarci durante la notte e a svegliarci al mattino. Il timer giornaliero dell'SCN è un po' più lento di quello che fa compiere alla Terra una rotazione completa – per la precisione circa ventiquattro ore e undici minuti.[4] Quindi il nostro orologio biologico utilizza vari segnali sociali (l'orario d'ufficio e degli autobus) e vari segnali ambientali (l'alba e il tramonto) per effettuare quei piccoli aggiustamenti quotidiani che riportano più o meno in sincrono i cicli interno ed esterno, un processo chiamato *entrainment*.

Il risultato è che, come la pianta sul davanzale di Mairan, gli esseri umani si "aprono" e "chiudono" metaforicamente a intervalli regolari durante ogni giorno. I modelli non sono identici per ogni persona, proprio come la mia pressione sanguigna e i miei battiti cardiaci non sono esattamente uguali ai vostri o perfino ai miei di vent'anni fa o di tra vent'anni. Ma gli andamenti generali sono sorprendentemente simili. E dove non lo sono, differiscono in modi prevedibili.

I cronobiologi e altri ricercatori hanno iniziato esaminando varie funzioni fisiologiche, come la produzione di melatonina e la risposta metabolica, ma ora il lavoro si è ampliato, fino a includere le emozioni e i comportamenti. La ricerca sta evidenziando alcuni sorprendenti modelli temporali nel modo in cui ci sentiamo e ci comportiamo, il che, a sua volta, ci fornisce indicazioni sul modo in cui possiamo configurare la nostra vita quotidiana.

Sbalzi d'umore e oscillazioni dei mercati

Nonostante la grande quantità di dati offerti, anche centinaia di milioni di tweet non possono rappresentare una finestra perfetta sul nostro animo. Anche altri studi che usano Twitter per misurare l'umore hanno rilevato gli stessi modelli scoperti da Macy e Golder, ma sia il mezzo sia la metodologia presentano dei limiti.[5] Molti usano i social media per

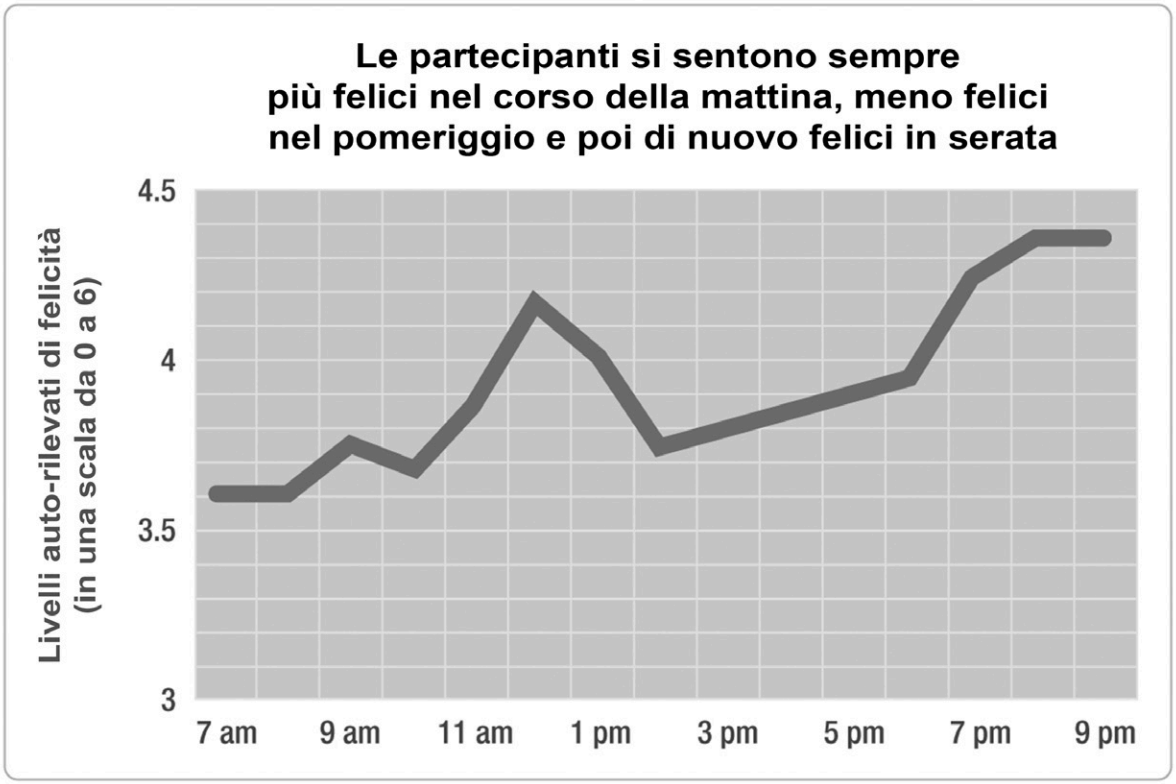
presentare al mondo un volto ideale, il quale potrebbe mascherare le loro vere emozioni, forse un po' meno ideali. Inoltre, gli strumenti analitici impiegati per interpretare così tanti dati non sempre rilevano l'ironia, il sarcasmo e altre sottili figure retoriche.

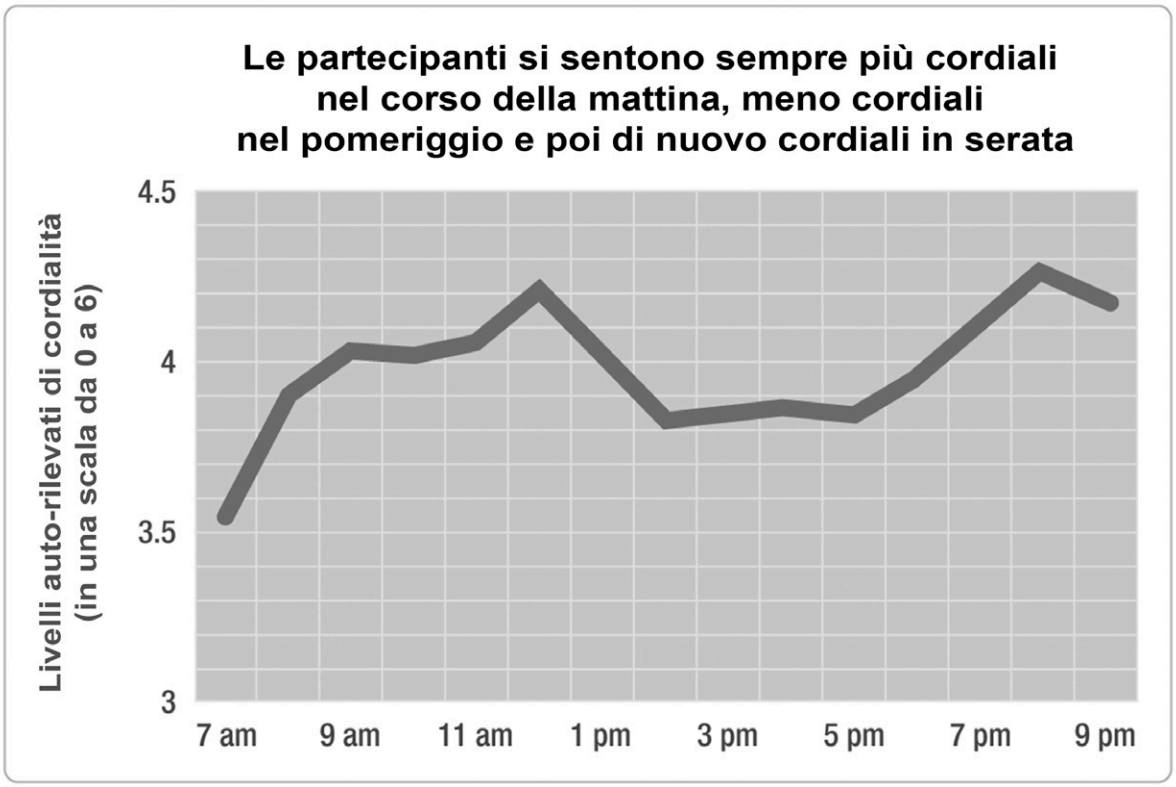
Fortunatamente, gli scienziati comportamentali hanno anche altri metodi per tentare di comprendere ciò che stiamo pensando e sentendo; uno di questi è particolarmente utile per tracciare i cambiamenti di ora in ora nel nostro stato d'animo. Si chiama "Day Reconstruction Method" (DRM), ed è stato ideato da cinque ricercatori, tra i quali Daniel Kahneman, Premio Nobel per l'economia nel 2002, e Alan Krueger, che ha ricoperto il ruolo di presidente del Consiglio dei Consulenti Economici della Casa Bianca sotto la presidenza Obama. Con il DRM, i partecipanti ricostruiscono il giorno precedente, raccontando tutto ciò che hanno fatto e come si sono sentiti mentre lo facevano. La ricerca basata sul DRM, per esempio, ha dimostrato che, prevedibilmente, preso un dato giorno, le persone preferiscono farsi un giro in canoa che gettarsi nel traffico dei pendolari.[6]

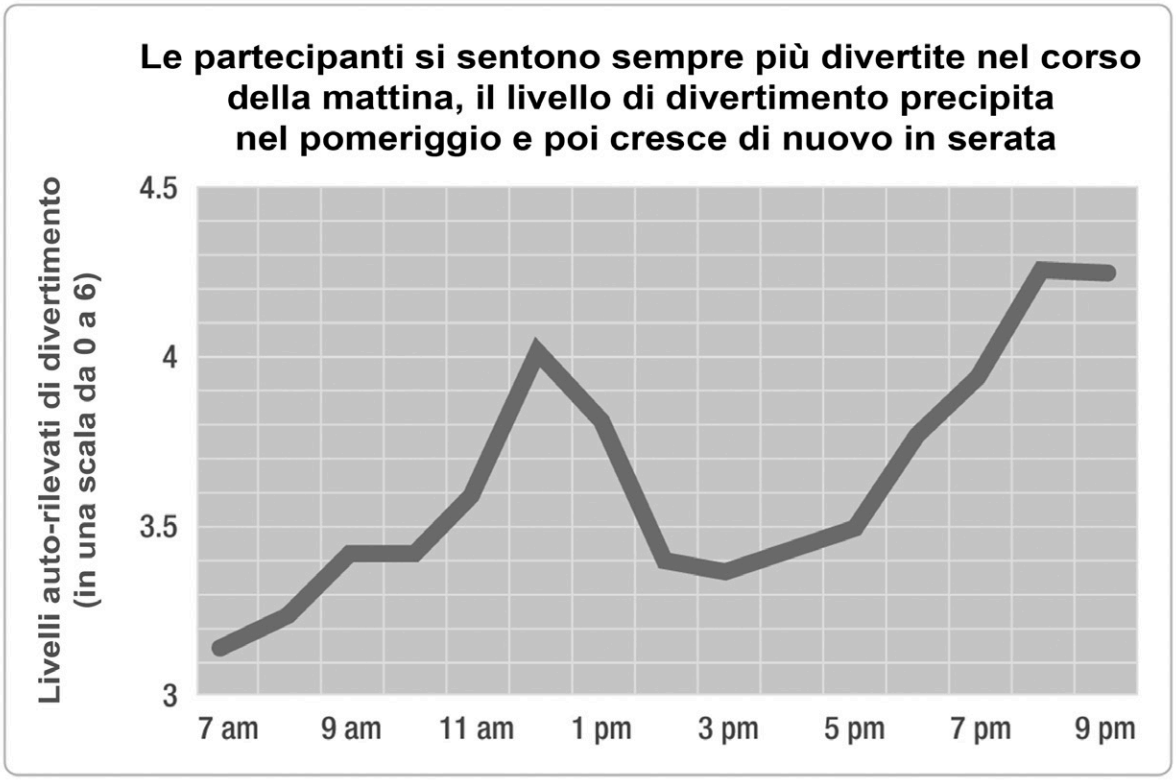
Nel 2006, Kahneman, Krueger e il loro team hanno impiegato il DRM per misurare "una qualità dell'umore che spesso viene trascurata: la sua ritmicità nel corso della giornata". Domandarono a più di novecento donne americane (di varie razze, età, reddito familiare e livello di istruzione) di considerare il precedente "giorno come una serie continua di scene o episodi di un film", ognuno di una durata compresa tra i 15 minuti e le due ore. Tali donne, poi, hanno descritto quello che hanno fatto durante ogni singolo episodio e hanno scelto fra dodici aggettivi (felice, frustrata, divertita, infastidita e così via) quello che caratterizzava meglio le loro emozioni durante quel periodo temporale.

Quando i ricercatori hanno analizzato i numeri, hanno rilevato uno "schema bimodale coerente e forte" – due picchi – nel corso della giornata. L'umore positivo di queste donne saliva nel corso del mattino fino a raggiungere un "punto emotivo ottimale" intorno a mezzogiorno. Poi il buonumore precipitava rapidamente e si manteneva basso per tutto il pomeriggio, per poi risollevarsi in serata.[7]

Di seguito, per esempio, trovate i grafici di tre emozioni positive: felice, cordiale e divertita. L'asse verticale rappresenta la misura dell'umore delle partecipanti. L'asse orizzontale mostra l'ora del giorno, dalle 7 alle 21).


Le partecipanti si sentono sempre più felici nel corso della mattina, meno felici nel pomeriggio e poi di nuovo felici in serata
Livelli auto-rilevati di felicità (in una scala da 0 a 6)
4.5
4
3.5
3
7 am
9 am
11 am
1 pm
3 pm
5 pm
7 pm
9 pm


Le partecipanti si sentono sempre più cordiali nel corso della mattina, meno cordiali nel pomeriggio e poi di nuovo cordiali in serata
Livelli auto-rilevati di cordialità (in una scala da 0 a 6)
4.5
4
3.5
3
7 am
9 am
11 am
1 pm
3 pm
5 pm
7 pm
9 pm

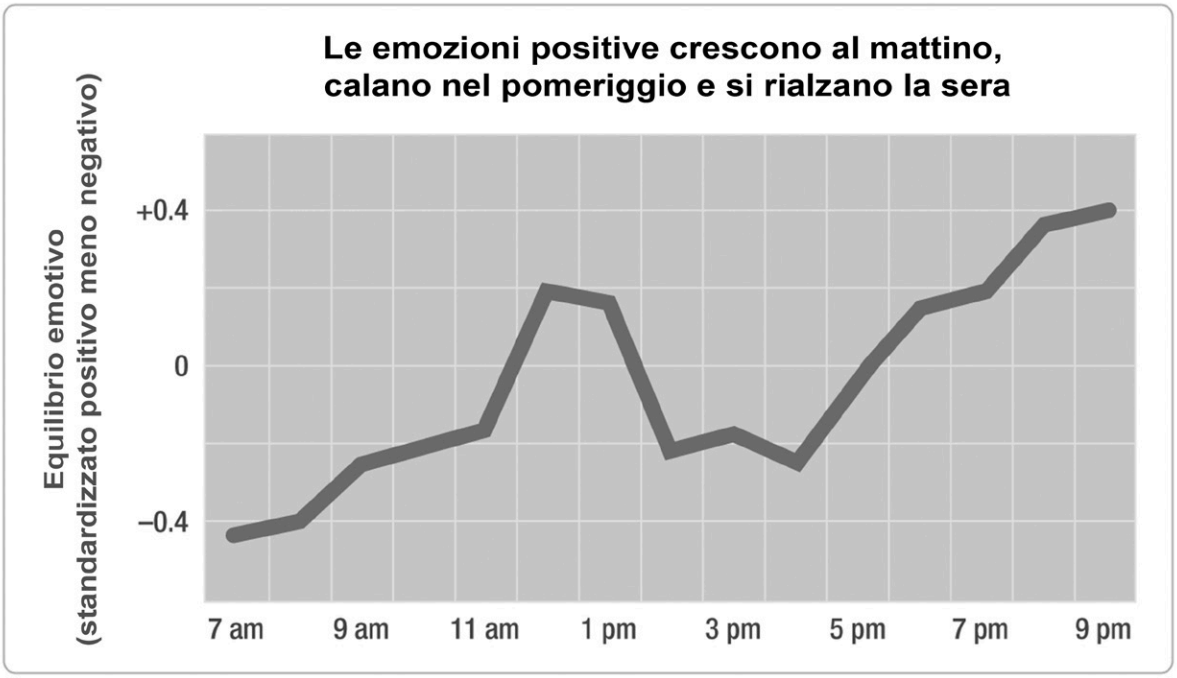


I tre grafici, ovviamente, non sono identici, ma condividono tutti la stessa forma essenziale. Inoltre, tale forma – e il ciclo quotidiano che essa rappresenta – somiglia molto a quello presentato a pagina 18. Un picco iniziale, un importante calo e un successivo recupero.

Su un argomento tanto elusivo quanto le emozioni, nessuno studio o metodologia può dirsi definitivo. Questo DRM riguardava solo le donne. Inoltre, il *che cosa* e il *quando* possono essere difficili da districare. Una ragione per cui "mi diverto" di più alle 12 e meno alle 17 può essere che amiamo socializzare (cosa che facciamo verso l'ora di pranzo) e detestiamo il traffico (al rientro a casa dopo il lavoro). Eppure il modello è così regolare, e si ripresenta così tante volte, che è difficile ignorarlo.

Finora ho descritto solo ciò che i ricercatori hanno rilevato sull'umore positivo. Gli alti e bassi delle emozioni *negative* – sentirsi frustrati, preoccupati o assillati – non erano altrettanto precisi, ma in genere presentavano un andamento inverso: aumentavano nel pomeriggio e diminuivano al termine della giornata. Ma quando i ricercatori hanno combinato le due emozioni, l'effetto è stato particolarmente evidente. Il grafico seguente mostra ciò che si potrebbe chiamare una misurazione

“netta” del buonumore. Somma le valutazioni orarie della felicità e sottrae le valutazioni della frustrazione.



Ancora una volta, un picco, un calo e un rimbalzo.

L’umore è uno stato interno, che tuttavia ha un impatto all’esterno. Per quanto proviamo a nascondere le emozioni, esse inevitabilmente trapelano all’esterno e questo influenza le reazioni degli altri alle nostre parole e alle nostre azioni.

Il che ci porta inesorabilmente a parlare della… zuppa in scatola.

Vi è mai capitato di prepararvi una zuppa di pomodoro per pranzo? [Portiamo pazienza, stiamo parlando di paesi anglosassoni…: NdT] La causa potrebbe essere Doug Conant. Dal 2001 al 2011, Conant è stato amministratore delegato di Campbell Soup Company, il marchio iconico con quelle lattine iconiche. Nel corso del suo mandato, Conant ha contribuito a rivitalizzare la società e a riportarla a una crescita costante. Come tutti gli amministratori delegati, Conant si è destreggiato tra più funzioni. Ma quella che ha gestito con particolare calma e aplomb è stata quel vero e proprio rito della vita aziendale noto con il nome di rapporto trimestrale sugli utili.

Ogni tre mesi, Conant e due o tre suoi luogotenenti (di solito il direttore

finanziario della compagnia, il controller e il direttore delle relazioni con gli investitori) si riunivano in una sala del quartier generale di Campbell a Camden, New Jersey. Ogni persona si sedeva su uno dei lati di un lungo tavolo rettangolare. Al centro del tavolo, protagonista di un'ora di conferenza, c'era un altoparlante. All'altro capo dell'altoparlante si trovava un centinaio di investitori, giornalisti e, soprattutto, analisti di borsa, il cui compito era quello di valutare i punti di forza e i punti deboli dell'azienda. Nella prima mezz'ora, Conant avrebbe esposto le entrate, le spese e gli utili di Campbell nel corso del trimestre precedente. Nella seconda mezz'ora, i dirigenti avrebbero risposto alle domande poste dagli analisti, per sondare il rendimento della compagnia.

Per Campbell Soup e per tutte le *public company*, la posta in gioco è alta, in termini di guadagni. La reazione degli analisti – i commenti dell'amministratore delegato li hanno lasciati fiduciosi o delusi in termini di prospettive future dell'azienda? – può far impennare o precipitare il valore delle azioni. "Devi imparare a cucire", mi disse Conant. "Devi essere responsabile e imparziale, e riferire i fatti. Ma hai anche la possibilità di difendere la compagnia e di mettere le cose in chiaro." Secondo Conant, il suo obiettivo era sempre quello di "eliminare l'incertezza da un mercato incerto. Per me, queste conferenze hanno introdotto un senso ritmico di certezza nei miei rapporti con gli investitori".

Gli amministratori delegati sono esseri umani, ovviamente; presumibilmente sono soggetti agli stessi cambiamenti quotidiani dell'umore di tutti noi. Ma gli amministratori delegati sono anche persone molto coraggiose. Sono un insieme di tenacia e strategia. Sanno che, in queste conferenze, su ogni sillaba che pronunciano poggiano milioni di dollari, e così si presentano a questi incontri pronti e preparati. Siamo sicuri che non faccia alcuna differenza – per le prestazioni del CEO o per la società – il *momento* in cui si tengono queste conferenze?

Tre professori dell'American Business School hanno deciso di scoprirlo. In uno studio, primo nel suo genere, hanno analizzato oltre 26.000 conferenze trimestrali di oltre 2.100 public company nell'arco di sei anni e mezzo, utilizzando algoritmi linguistici simili a quelli impiegati nello studio su Twitter. Volevano scoprire se l'ora del giorno influenzasse il tenore emotivo di queste conversazioni così critiche e, di conseguenza, magari anche la quotazione delle azioni della società.

Le conferenze tenute alle prime ore del mattino si sono rivelate

ragionevolmente ottimistiche e positive. Ma mentre l'ora del giorno progrediva, il "tono si faceva più negativo e meno risoluto". Dopo pranzo, l'umore aveva un leggero rimbalzo, probabilmente perché i partecipanti avevano ricaricato le loro batterie mentali ed emotive, ipotizzavano i professori. Ma nel pomeriggio, di nuovo sulle conferenze piombava la negatività, e l'umore si riprendeva solo dopo la chiusura dei mercati. Inoltre, questo schema persisteva "anche dopo aver tenuto conto di fattori quali le norme del settore, le crisi finanziarie, le opportunità di crescita e le notizie che venivano trattate dalle imprese".[8] In altre parole, anche quando i ricercatori hanno tenuto in considerazione gli andamenti economici (un rallentamento della produzione in Cina che ha ostacolato le esportazioni di una società) o i fondamentali aziendali (una società che rilevava utili trimestrali abissali), le conferenze pomeridiane si svolgevano con un'atmosfera "più negativa, di irritabilità e combattiva" di quelle mattutine.[9]

Forse ancora più importante, soprattutto per gli investitori, il momento della conferenza e il conseguente stato d'animo influenzavano la quotazione delle azioni delle società. Le quotazioni diminuivano in reazione ai toni negativi – di nuovo, anche dopo gli aggiustamenti legati alle buone o cattive notizie del momento – "portando a quotazioni temporaneamente inappropriate per quelle società che svolgevano le conferenze sugli utili nel corso del pomeriggio".

Anche se poi le quotazioni delle azioni si adeguano al valore reale, questi risultati sono notevoli. Come osservano i ricercatori, "i partecipanti alla conferenza rappresentano quasi un'incarnazione ideale di una sorta di *homo economicus*". Sia gli analisti sia i dirigenti conoscono la posta in gioco. Non stanno ascoltando solo le persone coinvolte nella conferenza, ma l'intero mercato. Basta una parola sbagliata, una risposta maldestra o poco convincente per far precipitare la quotazione di un titolo, mettendo in pericolo le prospettive dell'azienda e gli stipendi dei dirigenti. Questi temprati uomini d'affari hanno ogni opportunità di agire razionalmente, e sono sicuro che credano di farlo. Ma la razionalità economica non può nulla contro un orologio biologico forgiato in molti milioni di anni di evoluzione. Perfino "gli operatori economici più esperti, che agiscono in ambienti concreti e mossi da elevati incentivi sono influenzati dai ritmi circadiani nello svolgimento dei loro compiti professionali".[10]

Queste scoperte hanno notevoli implicazioni, affermano i ricercatori. I risultati "sono indicativi del fenomeno molto più pervasivo dei ritmi

circadiani che influenzano le comunicazioni aziendali, i processi decisionali e le prestazioni dei dipendenti di ogni livello e di tutti i campi dell'economia". I risultati sono stati talmente evidenti, che gli autori hanno fatto qualcosa di davvero raro nell'ambito delle pubblicazioni accademiche: hanno emesso un avvertimento pratico e specifico.

"Un importante punto di partenza del nostro studio sui dirigenti aziendali è che tutte le comunicazioni con gli investitori e probabilmente molte altre decisioni e trattative strategiche critiche, dovrebbero essere condotte nelle prime ore del giorno."[11]

Anche noi dovremmo tenere conto di questo consiglio? (A proposito, in Campbell, queste conferenze sugli utili si tenevano sempre al mattino.) I nostri stati d'animo oscillano secondo uno schema regolare e, quasi invisibilmente, influenzano il modo in cui i dirigenti aziendali svolgono il loro lavoro. Quindi, anche chi di noi non ha raggiunto le alte sfere dirigenziali dovrebbe programmare le giornate e affrontare i compiti più importanti al mattino?

La risposta è si. E anche no.

La reattività, l'inibizione e il segreto giornaliero delle alte prestazioni

Vi presento Linda. Ha trentun anni, è single, schietta e molto brillante. Al college, Linda si è laureata in filosofia. Da studentessa, Linda era profondamente impegnata in questioni di discriminazione e giustizia sociale e ha partecipato a manifestazioni antinucleari.

Prima di parlarvi di Linda, lasciate che vi ponga una domanda su di lei. Che cosa ritenete più probabile?

a. Linda è un'impiegata di banca.

b. Linda è un'impiegata di banca ed è un'attiva esponente del movimento femminista.

A questa domanda, la maggior parte delle persone risponderebbe (b). È logico, vero? Aspira alla giustizia sociale? Segue una filosofa antinucleare? Di sicuro sarà un'attivista femminista. Ma la risposta corretta è – e deve essere – (a). La risposta non è un dato di fatto. Linda non è una persona reale. E non si tratta di un'opinione. È un ragionamento interamente logico. Le impiegate di banca che sono anche femministe – proprio come i

banchieri che amano o detestano il gusto del coriandolo – sono *un sottoinsieme* di tutti gli impiegati di banca, e i sottoinsiemi non possono mai essere più grandi dell'insieme completo di cui fanno parte.[a] Nel 1983 Daniel Kahneman, quello del premio Nobel e del famoso DRM, e il suo collaboratore Amos Tversky, impiegarono il problema di Linda per illustrare ciò che viene chiamato "errore di congiunzione", una delle tante falle del nostro ragionamento.[12]

Quando i ricercatori hanno posto la domanda su Linda in diversi momenti della giornata, dalle 9:00 alle 20:00, conducendo un ben noto esperimento, spesso l'orario prediceva il fatto che i partecipanti giungessero alla risposta corretta oppure scivolassero sulla buccia di banana cognitiva. Era molto più probabile che riuscissero a dare la risposta corretta nelle prime ore della giornata che in seguito. Si è anche verificata un'intrigante e importante eccezione ai risultati (che esamineremo fra poco). Ma come per i dirigenti che partecipavano alle conferenze sugli utili, le prestazioni erano generalmente migliori all'inizio della giornata e peggioravano al passare delle ore.[13]

Lo stesso schema si ripresentava anche per gli stereotipi. I ricercatori hanno chiesto ad altri partecipanti di valutare la colpevolezza di un imputato (fittizio). Tutti i "giurati" avevano modo di leggere lo stesso insieme di accuse. Ma per metà di loro il nome del difensore era Robert Garner, per l'altra metà era Roberto Garcia. Quando le persone prendevano le loro decisioni al mattino, non c'era differenza nei verdetti di colpevolezza tra i due accusati. Ma quando hanno emesso i loro verdetti nel corso della giornata, i giurati erano molto più propensi a credere che Garcia fosse colpevole e Garner innocente. Per questo gruppo di partecipanti, la razionalità, come dimostrato da una valutazione oggettiva delle prove, era maggiore all'inizio della giornata. E il "vizio" mentale, come era evidenziato dal ricorso agli stereotipi, aumentava con il procedere il giorno.[14]

Gli scienziati hanno iniziato a misurare l'effetto dell'ora del giorno sulle capacità cerebrali più di un secolo fa, quando il pioniere tedesco della psicologia Hermann Ebbinghaus condusse esperimenti che dimostravano che le persone imparavano e memorizzavano sequenze di sillabe senza senso più efficacemente al mattino che la sera. Da allora, i ricercatori hanno proseguito quella ricerca per tutta una serie di attività mentali e ne hanno tratto tre conclusioni chiave.

Innanzitutto, le nostre capacità cognitive non rimangono allo stesso livello, costanti, nel corso della giornata. Durante le sedici ore in cui siamo svegli, si modificano, e spesso in modo regolare e prevedibile. Siamo più intelligenti, più veloci, più spenti, più lenti, più creativi e meno creativi in alcune parti del giorno rispetto ad altre.

In secondo luogo, queste fluttuazioni quotidiane sono più ampie di quanto pensiamo. Secondo Russell Foster, neuroscienziato e cronobiologo dell'Università di Oxford[15], la variazione delle prestazioni tra il punto più alto e il punto più basso giornaliero può essere paragonato all'effetto sulle prestazioni che si ha bevendo alcol al livello del limite legale. Altre ricerche hanno dimostrato che gli effetti dell'ora del giorno possono spiegare il 20 percento della variabilità delle prestazioni umane nelle attività cognitive.[16]

In terzo luogo, il modo in cui facciamo le cose dipende da ciò che stiamo facendo. "La conclusione forse più importante da trarre dagli studi sugli effetti dell'ora del giorno sulle prestazioni", afferma lo psicologo britannico Simon Folkard, "è che il momento migliore per svolgere un determinato compito dipende dalla natura di tale compito".

Il problema di Linda è un compito analitico. È difficile, certo. Ma non richiede alcuna particolare creatività o acume. Ha una sola risposta corretta, che si può ottenere usando la logica. Numerose prove hanno dimostrato che gli adulti reagiscono meglio a questo tipo di ragionamento nel mattino. Quando ci svegliamo, la temperatura corporea cresce lentamente. Quell'aumento di temperatura fa crescere gradualmente il nostro livello di energie e di attenzione; questo, a sua volta, migliora la nostra abilità esecutiva, la nostra capacità di concentrazione e il nostro ragionamento deduttivo. Per la maggior parte di noi, il picco di quelle capacità analitiche si raggiunge nella tarda mattinata o intorno a mezzogiorno.[17]

Una delle ragioni è che all'inizio della giornata la nostra mente è più vigile. Nel problema di Linda, le affermazioni sullo schieramento politico ai tempi del college di Linda sono solo una distrazione. Non hanno alcuna rilevanza nel risolvere la domanda. Quando la nostra mente è vigile, come tende a essere al mattino, possiamo mantenere tali distrazioni al di fuori delle nostre porte cerebrali.

Ma la reattività ha i suoi limiti. Le "guardie" della nostra mente si stancano a lavorare ora dopo ora senza sosta. A volte se ne vanno di soppiatto per una sigaretta o una pausa ai servizi (igienici). E quando non sono presenti, ecco che si insinuano gli intrusi: la logica fallace, gli

stereotipi pericolosi, le informazioni irrilevanti. La reattività e i livelli di energia sono alti al mattino, raggiungono l'apice intorno a mezzogiorno e tendono a precipitare nel pomeriggio.[18] E con quel calo arriva una corrispondente caduta nelle nostre capacità di rimanere concentrati e di tenere sotto controllo le nostre inibizioni. La nostra capacità di analisi, come le foglie di certe piante, si chiudono.

Gli effetti possono essere significativi, ma spesso non ce ne rendiamo conto del tutto. Per esempio, agli studenti danesi, come agli studenti di tutto il mondo, viene somministrata una serie di test annuali standardizzati, con lo scopo di valutare ciò che stanno imparando, le loro prestazioni scolastiche. I bambini danesi eseguono questi test al computer. Ma poiché a scuola il numero di computer è minore del numero di studenti, i test non possono essere eseguiti contemporaneamente. Di conseguenza, l'orario del singolo test dipende dal caso: i capricci delle pianificazioni delle classi e la disponibilità dei computer. Pertanto alcuni studenti svolgono questi test al mattino, altri nel corso della giornata.

Quando Francesca Gino e altri due ricercatori danesi di Harvard hanno esaminato quattro anni di risultati dei test di due milioni di studenti danesi e hanno confrontato le valutazioni all'ora del giorno in cui gli studenti hanno effettuato il test, hanno trovato una correlazione interessante, e anche inquietante. Gli studenti hanno ottenuto punteggi più alti al mattino e più bassi al pomeriggio. Infatti, per ogni avanzamento di un'ora del momento in cui venivano somministrati i test, i punteggi diminuivano leggermente. Gli effetti dei test svolti nel pomeriggio erano simili a quelli di studenti provenienti da famiglie disagiate o meno istruiti o che erano stati assenti per due settimane nel corso dell'anno scolastico.[19] Il momento non era tutto. Ma contava, e molto.

Lo stesso sembra valere anche negli Stati Uniti. Nolan Pope, economista dell'Università di Chicago, ha esaminato i punteggi dei test standardizzati e i voti di quasi due milioni di studenti di Los Angeles. A prescindere dall'ora in cui iniziano effettivamente le lezioni, "avere Matematica nelle prime due ore anziché nelle ultime due aumenta la media (GPA – Grade Point average) degli studenti", così come i loro punteggi nei test in California. Pope dice che non è chiaro, esattamente, il significato di tale fenomeno, ma anche che "i risultati tendono a mostrare che gli studenti sono più produttivi nella prima parte nella giornata scolastica, soprattutto in Matematica" e che le

scuole potrebbero migliorare l'apprendimento delle materie "semplicemente riorganizzando gli orari scolastici."[20]

Ma prima di riorganizzare i vostri impegni lavorativi e di programmare tutte le cose più importanti prima di pranzo, fate attenzione. Non tutti gli impegni sono uguali, per il cervello. Per illustrare questo concetto, ecco un altro piccolo quiz.

Ernesto ha un negozio di monete antiche. Un giorno un tizio gli porta una bella moneta di bronzo. Su un lato della moneta è impressa l'effige di un imperatore e sull'altro la data 544 a.C.: Ernesto esamina la moneta, ma invece di valutarla chiama la polizia. Perché?

Questo è un esempio di ciò che gli scienziati sociali chiamano "problema di intuito". Un ragionamento metodico e algoritmico non darà la risposta corretta. Nei problemi di intuito, le persone in genere applicano un approccio sistematico e progressivo. Ma finiscono per sbattere contro un muro. Alcuni alzano le mani e si arrendono, convinti di non poter né scavalcare né rompere il muro. Altri, bloccati e frustrati, alla fine sono colpiti dal cosiddetto "lampo di genio" ("Ahaaa!") che li aiuta a vedere i fatti sotto una nuova luce. Rielaborano il problema e così scoprono rapidamente la soluzione.

(Siete ancora confusi per il rompicapo della moneta? Preparatevi a darvi una pacca in fronte. La data sulla moneta è 544 a.C., 544 anni prima della nascita di Cristo. Questa designazione non ha senso, perché Cristo non era ancora nato e, naturalmente, nessuno aveva modo di sapere che di lì a mezzo millennio sarebbe nato: la moneta è ovviamente un falso.)

Due psicologhe americane, Mareike Wieth e Rose Zacks, hanno somministrato questo e altri problemi di intuito a un gruppo di persone che avevano affermato di ragionare meglio la mattina. I ricercatori hanno sottoposto a test metà del gruppo tra le 8:30 e le 9:30 e l'altra metà tra le 16:30 e le 17:30. I pensatori mattutini avevano maggiori probabilità di comprendere il problema delle monete… nel pomeriggio. Wieth e Zacks hanno scoperto che coloro "che hanno risolto i problemi di intuito nel loro orario non ottimale… hanno avuto più successo di coloro che si trovavano nel loro momento ottimale della giornata".[21]

Che cosa è accaduto?

La risposta rimanda a quelle sentinelle poste a guardia del nostro castello cognitivo. Nella maggior parte di noi, al mattino le guardie sono in allerta, pronte a respingere qualsiasi invasore. Tale vigilanza, spesso chiamata "controllo inibitorio", aiuta il nostro cervello a risolvere i problemi analitici, tenendo fuori dalla porta le distrazioni.[22] Ma i problemi di intuito sono diversi. Richiedono *meno* vigilanza, *meno* inibizioni. È più probabile che quel "lampo di genio" si presenti proprio quando le guardie se ne sono andate. In quei momenti in cui siamo più rilassati, certe distrazioni possono aiutarci a individuare quei nessi che potrebbero essersi persi quando i nostri filtri erano più attivi. Per i problemi analitici, la mancanza di controllo inibitorio rappresenta un problema; per i problemi di intuito, rappresenta una risorsa.

Alcuni definiscono questo fenomeno il "paradosso dell'ispirazione": l'idea che "l'inventiva e la creatività siano maggiori quando non siamo al meglio, quanto meno in termini di ritmi circadiani".[23] E se da un lato gli studi sulla resa scolastica in Danimarca e a Los Angeles suggeriscono che gli studenti farebbero meglio a svolgere i compiti analitici come la matematica al mattino, dall'altro Wieth e Zacks sostengono che il loro lavoro "suggerisce che gli studenti che pianificano i loro impegni potrebbero rendere meglio in termini artistici e nella scrittura creativa durante i momenti non ottimali della giornata."[24]

In breve, il nostro stato d'animo e le nostre prestazioni oscillano nel corso della giornata. Per molti di noi, l'umore segue uno schema comune: un picco, un calo e una ripresa. E questo aiuta a modellare un duplice schema di prestazioni. Al mattino, nella fase di picco, molti di noi eccellono nel problema di Linda: un lavoro analitico che richiede nitidezza, vigilanza e concentrazione. Più tardi nel corso della giornata, durante la fase di recupero, la maggior parte di noi si comporta meglio nel problema della moneta: un lavoro di intuito che richiede meno inibizioni e analisi (i periodi intorno a mezzogiorno vanno bene per pochissime cose, come vedremo nel prossimo capitolo). Siamo come tante versioni mobili della pianta di de Mairan. Le nostre capacità si aprono e si chiudono secondo un orologio che non siamo in grado di controllare.

Ma forse qualcuno avrà rilevato una leggera incrinatura nelle mie conclusioni. Notate che ho detto "molti di noi". Esiste un'eccezione allo schema generale, specialmente nelle prestazioni, ed è molto importante.

Immaginate di essere accanto a tre persone che conoscete. Uno di voi

quattro, probabilmente, un diverso tipo di organismo, con un diverso tipo di orologio.

Le allodole, i gufi e gli altri

Alle prime ore dell'alba di un certo giorno del 1879, Thomas Alva Edison sedeva nel suo laboratorio a Menlo Park, in New Jersey: rifletteva su un problema. Aveva carpito i principi di base del funzionamento di una lampadina elettrica, ma non aveva ancora trovato una sostanza da impiegare come filamento a basso costo e di lunga durata. Lì, solo, in laboratorio (i suoi colleghi erano giustamente a casa, addormentati), raccolse distrattamente un pizzico di una fuligginosa sostanza a base di carbonio conosciuta come nerofumo che aveva lasciato in giro per un altro esperimento, e iniziò a farla rigirare tra il pollice e l'indice – era l'equivalente nel diciannovesimo secolo di una pallina antistress o del provare a centrare la ciotola delle graffette.

Poi Edison ebbe, scusate il gioco di parole, il lampo di genio.

Il sottile filo di carbonio che si stava formando involontariamente fra le sue dita poteva fungere da filamento. Così lo ha provato. Bruciava, brillante e a lungo, e ciò risolse il problema. E così io ora sto scrivendo questa frase, e forse voi la starete leggendo, in una stanza che sarebbe buia se non fosse per l'illuminazione inventata da Edison.

Thomas Edison era un nottambulo che ha reso possibile l'esistenza di altri nottambuli. "Era più probabile trovarlo impegnato in laboratorio a mezzanotte che non a mezzogiorno", scrisse uno dei suoi primi biografi.[25]

Gli esseri umani non hanno tutti esattamente la stessa percezione del giorno. Ognuno di noi ha un "cronotipo", uno schema personale di ritmi circadiani che influenza la nostra fisiologia e psicologia. I tanti "Edison" tra noi sono cronotipi tardivi. Si svegliano quando il Sole è già alto, detestano la mattina e iniziano a carburare dal tardo pomeriggio se non alle prime luci dell'alba. Altri sono cronotipi mattutini. Si alzano d'impulso sentendosi pieni di energie durante il giorno, ma alla sera accusano la giornata. Alcuni di noi sono gufi, altri allodole.

Potreste aver già sentito parlare di allodole e gufi. È una comoda scorciatoia per descrivere i cronotipi, due semplici categorie di uccelli in cui possiamo raggruppare le personalità e le proprietà della nostra specie

implume. Ma la realtà dei cronotipi, come spesso accade nel modo reale, è più sfumata.

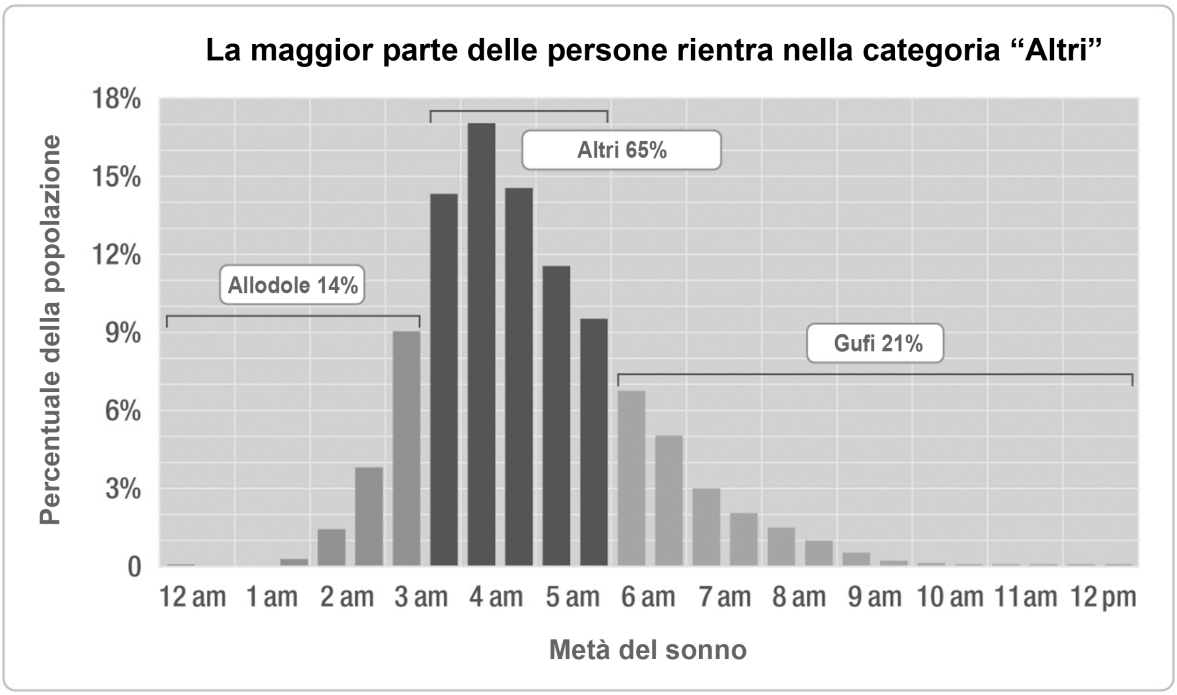
Il primo tentativo sistematico di quantificare le differenze negli orologi interni umani risale al 1976, quando due scienziati, uno svedese e l'altro britannico, pubblicarono una valutazione del cronotipo, sulla base di diciannove domande. Diversi anni dopo, due cronobiologi, l'americana Martha Merrow e il tedesco Till Roenneberg, svilupparono una valutazione ancora più diffusa, il Munich Chronotype Questionnaire (MCTQ), che distingue gli schemi di sonno delle persone fra "giorni lavorativi" (quando di solito dobbiamo svegliarci a una certa ora) e "giorni liberi" (quando possiamo svegliarci quando vogliamo). Le persone rispondono a determinate domande e ricevono un punteggio numerico. Per esempio, il mio punteggio MCTQ, mi ha collocato nella categoria più comune, un "tipo leggermente mattiniero".

Tuttavia, Roenneberg, il cronobiologo più famoso al mondo, ha sviluppato un modo ancora più semplice per determinare il cronotipo di una persona. In effetti, potete provarlo anche adesso.

Pensate al vostro comportamento durante i "giorni liberi", quei giorni in cui non dovete necessariamente svegliarvi a una certa ora. Ora rispondete a queste tre domande.

1. A che ora andate a dormire, di solito?
2. A che ora vi svegliate, di solito?
3. Calcolate la metà di quei due orari, cioè il punto medio del sonno. Per esempio, se di solito vi addormentate intorno alle 23:30 e vi svegliate alle 7:30, il punto medio è 3:30).

Ora trovate la vostra posizione nella seguente tabella, che ho tratto dalla ricerca di Roenneberg.



È probabile che non siate del tutto né allodole né gufi, ma una “via di mezzo”.[b] Roenneberg e altri hanno scoperto che “i tempi di sonno e veglia descrivono una distribuzione quasi gaussiana (normale) in una determinata popolazione”.[26] Cioè, se rappresentiamo i cronotipi delle persone su un grafico, il risultato assume una forma a campana. L’unica differenza, come si può evincere dal grafico, è che i gufi superano le allodole; i gufi, statisticamente se non addirittura fisiologicamente, hanno una coda più lunga. Ma la maggior parte delle persone non è né allodola né gufo. Secondo ricerche condotte in diversi decenni e in diversi continenti, tra il 60 percento e l’80 percento di noi è una via di mezzo.[27] “È un po’ come per i piedi”, dice Roenneberg: “Alcune persone sono nate con i piedi grandi e altre con i piedi piccoli, ma la maggior parte delle persone ha piedi di dimensioni medie”.[28]

I cronotopi sono un po’ come i piedi, anche in un altro senso. Non c’è molto che possiamo fare per cambiarne le dimensioni o la forma. La genetica spiega almeno la metà della variabilità del cronotipo, suggerendo che le allodole e i gufi siano nati così, non lo siano diventati.[29] In effetti, il momento della nascita ha un ruolo sorprendentemente potente. Le persone nate in autunno o inverno hanno più probabilità di essere allodole; le persone nate in primavera o estate hanno più probabilità di essere gufi.[30]

A parte la genetica, il fattore più determinante nel cronotipo di una

persona è l'età. Come i genitori (purtroppo) sanno benissimo, i bambini piccoli in genere sono allodole. Si svegliano presto, ci gironzolano attorno per tutto il giorno, ma non si spingono molto oltre la prima serata. Intorno alla pubertà, quelle allodole cominciano a trasformarsi in gufi. Si svegliano più tardi, almeno nei giorni festivi, riguadagnano energia nel tardo pomeriggio e alla sera e infine si addormentano molto dopo i genitori. Secondo alcune stime, il punto medio del sonno di molti adolescenti è alle 6:00 o anche alle 7:00, non esattamente in sincronia con la maggior parte degli orari di inizio delle scuole. Raggiungono l'apice intorno ai vent'anni, per poi tornare lentamente a essere allodole per il resto della loro vita.[31] I cronotipi sono differenti anche fra maschi e femmine, specialmente nella prima metà della loro vita. Gli uomini prediligono la sera, mentre le donne preferiscono la mattina. Tuttavia, quelle differenze cominciano a scomparire intorno ai cinquant'anni. E, come osserva Roenneberg, "Le persone di età superiore a 60 anni, in media, invertono il proprio cronotipo rispetto a quando erano bambini".[32]

In breve, i ragazzi delle scuole superiori sono decisamente gufi, mentre le persone ultrasessantenni e i bambini fino ai dodici anni sono decisamente allodole. Gli uomini generalmente più delle donne. Eppure, a prescindere dall'età o dal sesso, la maggior parte delle persone si caratterizza così decisamente come allodola o gufo, ma ha una collocazione intermedia. Tuttavia, circa il 20-25 per cento della popolazione è decisamente di tipo serale, e manifesta una personalità e un insieme di comportamenti con cui dobbiamo fare i conti per comprendere lo schema nascosto di una giornata.

Cominciamo dalla personalità, comprendendo quei tratti che gli scienziati sociali chiamano i "Big Five": apertura mentale, coscienziosità, estroversione, gradevolezza e nervosismo. Gran parte delle ricerche evidenzia che le persone mattutine sono piacevoli e produttive: donne e uomini "introversi, coscienziosi, gradevoli, caparbie ed emotivamente stabili" che prendono iniziative, reprimono gli impulsi malvagi e pianificano il futuro.[33] I tipi mattutini tendono anche ad avere un alto impatto positivo: molti di essi sono felici; come le allodole.[34]

I gufi, al contrario, mostrano alcune tendenze più oscure. Sono più aperti ed estroversi delle allodole. Ma sono anche più nervosi – e spesso sono impulsivi, alla ricerca di nuove sensazioni, edonisti, amano le emozioni forti.[35] Sono più propensi delle allodole a far uso di nicotina, alcol e caffeina – per non parlare della marijuana, dell'ecstasy e della cocaina.[36] Sono anche

più soggetti alle dipendenze, ai disturbi alimentari, al diabete, alla stanchezza e all'infedeltà.[37] Non c'è da stupirsi che non amino mostrare il loro volto durante il giorno. E non c'è da meravigliarsi se i dirigenti considerano i dipendenti che arrivano presto come appassionati e competenti e valutano con punteggi di rendimento inferiori i ritardatari.[38] Benjamin Franklin aveva ragione: coricarsi presto e svegliarsi presto rende una persona sana, ricca e saggia.

Be', non esattamente. Quando gli scienziati hanno sottoposto a test la "saggezza gnomica" di Franklin, non hanno trovato "giustificazione alla superiorità morale dei mattinieri".[39] Questi oscuri gufi tendono in realtà a manifestare una maggiore creatività, mostrano un miglior uso della memoria di lavoro e ottengono punteggi più alti nei test di intelligenza come il gmat.[40] Hanno anche un miglior senso dell'umorismo.[41]

Il problema è che le nostre culture aziendali, governative ed educative sono configurate per il 75 o l'80 percento da persone che sono allodole o intermedi. I gufi vivono come mancini in un mondo destrorso, costretti a usare forbici, scrivanie e guanti progettati per altri. Il modo in cui vi rispondono rappresenta l'ultima tessera del puzzle dei ritmi quotidiani.

Sincronia e giornata a tre fasi

Torniamo al problema di Linda. La pura logica ci dice che Linda ha una minore probabilità di essere cassiera di banca *e anche* una femminista che non una cassiera di banca. La maggior parte delle persone risolve il problema di Linda più facilmente alle 8 di mattina che non alle 8 di sera. Ma alcune persone manifestano una tendenza *inversa*. Hanno una probabilità maggiore di evitare l'errore e di produrre la risposta corretta alle 8 di sera che non alle 8 di mattina. Chi sono questi strani personaggi? I gufi, le persone con cronotipo serale. Si trattava degli stessi gufi ingaggiati come giurati di quel finto processo. Mentre i tipi mattutini e intermedi ricorrevano agli stereotipi – dichiarando, a parità di fatti, Garcia colpevole e Garner innocente – *più tardi* nel corso della giornata, i gufi mostravano la tendenza opposta. Cedevano agli stereotipi all'inizio della giornata, mentre diventavano più vigili, equi e logici con il trascorrere delle ore.[42]

Anche la capacità di risolvere i problemi di intuito, come il fatto di capire che una moneta datata 544 a.C. dev'essere senz'altro falsa, ha avuto un'eccezione. Le allodole e le persone "intermedie" hanno avuto il lampo di

genio nel corso del pomeriggio, durante la loro fase di recupero, meno ottimale, quando le loro inibizioni erano calate. E i gufi "alla Edison" hanno notato la frode più prontamente nelle prime ore del mattino, le ore per loro meno ottimali.[43]

Ciò che conta, quindi, è che il tipo, il compito e il momento della giornata siano quelli giusti, una combinazione che gli scienziati sociali chiamano "effetto di sincronia".[44] Per esempio, anche se è certamente più pericoloso guidare di notte, i gufi in realtà faticano a guidare all'inizio del giorno, perché la mattina non sono sincronizzati con il loro ciclo naturale di vigilanza e attenzione.[45] I più giovani, in genere hanno ricordi più intensi rispetto agli anziani. Ma molte di queste differenze cognitive basate sull'età si indeboliscono, e talvolta scompaiono, tenendo conto della sincronia. In effetti, alcune ricerche hanno dimostrato che per le attività di memoria gli anziani usano al mattino le stesse regioni del cervello dei giovani, mentre più avanti nella giornata usano regioni diverse e meno efficaci.[46]

La sincronia influisce anche sul nostro comportamento etico. Nel 2014 due studiosi hanno identificato ciò che hanno soprannominato "l'effetto moralità mattutina", che ha dimostrato come le persone abbiano meno probabilità di mentire e imbrogliare nelle mansioni mattiniere di quanto non lo siano poi nel corso della giornata. Ma una ricerca successiva ha scoperto che una spiegazione risiede semplicemente nel fatto che la maggior parte delle persone è costituita da cronotipi mattutini o intermedi. Tenendo conto del cronotipo gufo, l'effetto è più sfumato. È vero che i mattinieri manifestano l'effetto della moralità al mattino, ma i nottambuli sono più etici di notte che al mattino: "La corrispondenza tra il cronotipo di una persona e l'ora del giorno rappresenta il predittore più completo dell'etica di una persona rispetto alla semplice ora del giorno".[47]

In breve, tutti noi sperimentiamo tre fasi nel corso di una giornata: un picco, un calo e un rimbalzo. E circa i tre quarti di noi (allodole e tipo intermedio) le sperimentano in quest'ordine. Ma circa una persona su quattro, quelli che per genetica o età sono nottambuli, sperimentano nel corso della giornata qualcosa di più vicino a un ordine inverso: rimbalzo, calo, picco.

Per sondare questa idea, ho chiesto alla mia collega, la ricercatrice Cameron French, di analizzare i ritmi quotidiani di un gruppo di artisti, scrittori e inventori. Il materiale da cui è partita è stato un libro straordinario, scritto da Mason Currey, intitolato *Rituali quotidiani* il quale

racconta gli schemi quotidiani di lavoro e di riposo di 161 creativi, da Jane Austen a Jackson Pollock, da Anthony Trollope a Toni Morrison. French ha letto i loro schemi di lavoro giornalieri e ha codificato ogni elemento come lavoro intenso, riposo o lavoro meno intenso, qualcosa che si avvicinava al modello di picco, calo e rimbalzo.

Per esempio, il compositore Pyotr Ilich Tchaikovsky in genere si svegliava verso le 7 o le 8, poi leggeva, beveva un tè e faceva una passeggiata. Alle 9:30, si metteva al pianoforte, e componeva per alcune ore. Poi si fermava per il pranzo e per un'altra passeggiata pomeridiana (era convinto che le passeggiate, a volte di un paio d'ore, fossero essenziali per la creatività). Alle 5 del pomeriggio si rimetteva a comporre per qualche ora, prima di cenare alle 8 di sera. Centocinquant'anni dopo, la scrittrice Joyce Carol Oates lavora a un ritmo simile: generalmente scrive dalle 8 o 8:30 del mattino fino alle 13, circa. Poi pranza e si concede una pausa pomeridiana, prima di riprendere il lavoro a partire dalle 16 e fino all'ora di cena, verso le 19.[48] Sia Tchaikovskij sia Oates sono persone di tipo picco-calo-rimbalzo.

Altri creativi avevano un ritmo diurno del tutto diverso. Il romanziere Gustave Flaubert, che ha trascorso gran parte della sua vita adulta nella casa della madre, in genere non si svegliava prima delle 10 di mattina, dopodiché passava un'ora in bagno, a prepararsi e a fumare la pipa. Verso le 11, "si univa alla famiglia in sala da pranzo per un pasto da tarda mattinata che gli faceva da colazione e da pranzo". Per un po' si occupava della nipote e poi dedicava gran parte del pomeriggio a riposare e a leggere. Alle 19 cenava e in seguito "si sedeva a parlare con la madre", fino a quando per lei veniva l'ora di coricarsi, verso le 21. A questo punto si metteva a scrivere. Il giorno nottambulo di Flaubert procedeva in direzione opposta, un rimbalzo, un calo e il picco.[49]

Dopo aver codificato gli schemi di lavoro giornalieri di questi creativi e aver quantificato chi faceva cosa e quando, French ha scoperto quella che oggi sappiamo essere una distribuzione prevedibile. Il 62 percento circa dei creativi seguiva il modello picco-calo-rimbalzo, nel quale il lavoro più intenso si svolgeva al mattino, seguito da un periodo di lavoro meno intenso, e poi da un breve periodo di lavoro mediamente intenso. Circa il 20 percento del campione mostrava lo schema opposto, caricandosi al mattino per poi mettersi al lavoro molto più tardi nel corso della giornata, come Flaubert. E poi circa il 18 percento dei creativi era più idiosincratico o non

aveva fornito dati sufficienti e quindi non manifestava alcuno schema. Separando questo terzo gruppo, ritroviamo il rapporto che conosciamo fra i cronotipi. Ogni tre schemi picco-calo-rimbalzo, c'è un modello rimbalzo-calopicco.

Quindi cosa significa questo per voi?

Al termine di questo capitolo trovate il primo dei sei *Piccolo manuale per prendersi gioco del tempo*, nei quali troverete tattiche, abitudini e suggerimenti utili per applicare la scienza del tempo alla vostra vita quotidiana. Ma la sostanza di tali "manuali" è semplice. Individuate il vostro tipo, comprendete la vostra natura, il vostro compito, quindi selezionate l'ora appropriata. Il vostro schema giornaliero è picco-calo-rimbalzo? O è rimbalzo-calo-picco? Quindi cercate di curare la sincronia. Se avete un controllo anche solo modesto sul vostro programma di lavoro, cercate di inserire i compiti più importanti, quelli che richiedono maggiore attenzione e chiarezza di idee, nel periodo di picco e poi il secondo lavoro più importante o quelle attività che traggono vantaggi dall'intuito, nel periodo di rimbalzo. Qualsiasi cosa facciate, non lasciate alle attività banali la possibilità di occupare il vostro periodo di picco.

Se dirigete del personale, studiate questi due modelli e consentite agli altri di proteggere i loro momenti di picco. Per esempio, Till Roenneberg ha condotto degli esperimenti in un'acciaieria e fabbrica di automobili tedesca, in cui ha ridistribuito gli orari di lavoro tenendo conto dei cronotipi delle persone. I risultati: maggiore produttività, minore stress e maggiore soddisfazione sul lavoro.[50] Se siete educatori, sappiate che non tutti i momenti della giornata sono uguali: pensate a quali lezioni e attività pianificate al mattino e quali pianificate più avanti nella giornata.

Altrettanto importante, indipendentemente dal fatto che trascorriate le vostre giornate costruendo auto o insegnando ai ragazzi, fate particolare attenzione a quel periodo intermedio. Il momento del calo, come stiamo per scoprire, è più pericoloso di quanto si possa credere.

[a] Possiamo spiegarlo anche semplicemente in modo matematico. Supponiamo che ci sia una possibilità del 2 percento (0,02) che Linda sia un'impiegata di banca. Se anche vi fosse una sbalorditiva probabilità del 99 percento (0,99) che sia una femminista, la probabilità che lei sia al

contempo impiegata di banca e femminista è pari allo 0,0198 (0,02 × 0,99), ovvero meno del 2 percento.

[b] Ecco un metodo ancora più semplice. A che ora vi svegliate durante il fine settimana (o nei giorni festivi)? Se l'ora non cambia rispetto ai giorni feriali, probabilmente siete allodole. Se vi svegliate un po' più tardi, probabilmente siete "altro". Se vi svegliate molto tardi, un'ora e mezza o due o più ore dopo, probabilmente siete gufi.

Piccolo manuale per prendersi gioco del tempo

Capitolo 1

COME CALCOLARE IL VOSTRO "QUANDO" GIORNALIERO: UN METODO A TRE FASI

Questo capitolo ha esplorato gli aspetti scientifici dei nostri schemi quotidiani. Ecco ora una semplice tecnica a tre fasi – una sorta di Metodo Tipo-Attività-Orario, se volete – per far sì che questa conoscenza guidi le vostre decisioni temporali quotidiane.
Per prima cosa, determinate il vostro cronotipo, usando il semplice metodo a tre domande a pagina 33 o completando il questionario online MCTQ (http://www.danpink.com/MCTQ).
In secondo luogo, determinate l'attività che dovete svolgere. Coinvolge ragionamenti analitici o creativi? (Naturalmente, non tutte le attività si dividono così nettamente, quindi considerate il tipo predominante.) State cercando di fare una buona impressione sugli altri a un colloquio di lavoro, e immaginate che la maggior parte degli esaminatori sarà probabilmente di umore migliore al mattino? O dovete prendere una decisione (se accettare un lavoro che vi è stato appena offerto), in cui il vostro cronotipo avrà una certa importanza?
In terzo luogo, osservate il grafico della prossima pagina per valutare l'orario ottimale della giornata.
Per esempio, se siete allodole e avvocati e dovete redigere una relazione, eseguite le vostre ricerche e poi la stesura del testo abbastanza presto la mattina. Se siete gufi e programmatori, trasferite i vostri compiti meno importanti al mattino e iniziate quelli più importanti nel tardo pomeriggio o verso sera. Se dovete formare un gruppo di brainstorming, programmatelo nel tardo pomeriggio, poiché la maggior parte dei membri del vostro team sarà probabilmente di tipo intermedio. Una volta che conoscerete il vostro cronotipo e la natura del compito da svolgere, sarà più facile stabilire l'orario.

Il vostro grafico quotidiano del "quando".

	Allodola	**Intermedio**	**Gufo**
Compiti analitici	Mattino presto	Da inizio a metà mattino	Tardo pomeriggio e sera
Compiti intuitivi	Tardo pomeriggio /	Tardo pomeriggio /	Mattino

	Allodola	Intermedio	Gufo
	prima serata	prima serata	
Fare buona impressione	Mattino	Mattino	Mattino (chiedo scusa ai gufi)
Prendere decisioni	Mattino presto	Da inizio a metà mattino	Tardo pomeriggio e sera

COME CALCOLARE IL VOSTRO "QUANDO" GIORNALIERO: VERSIONE AVANZATA

Per stabilire in modo più granulare il vostro "quando" giornaliero, registrate sistematicamente il vostro comportamento per una settimana. Impostate la sveglia del telefono in modo che emetta un segnale acustico ogni novanta minuti. Ogni volta che sentite l'allarme, rispondete a queste tre domande:

1. Che cosa state facendo?
2. Su una scala da 1 a 10, quanto vi sentite mentalmente attenti in questo momento?
3. Su una scala da 1 a 10, quanto vi sentite fisicamente energici in questo momento?

Fatelo per una settimana, quindi mettete i risultati in una tabella. Potreste rilevare alcune deviazioni personali dallo schema generale. Per esempio, il vostro punto di calo potrebbe presentarsi prima nel pomeriggio rispetto ad altre persone o il vostro momento di rimbalzo potrebbe arrivare più tardi.
Per registrare le vostre risposte, potete scansionare e copiare queste pagine, o scaricare una versione PDF dal mio sito web (http://www.danpink.com/chapter1supplement).

7:00
Che cosa sto facendo:

Prontezza mentale: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ND
Energia fisica: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ND

8:30
Che cosa sto facendo:

Prontezza mentale: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ND
Energia fisica: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ND

10:00
Che cosa sto facendo:

Prontezza mentale: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ND
Energia fisica: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ND

11:30
Che cosa sto facendo:

Prontezza mentale: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ND
Energia fisica: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ND

13:00
Che cosa sto facendo:

Prontezza mentale: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ND
Energia fisica: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ND

14:30
Che cosa sto facendo:

Prontezza mentale: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ND
Energia fisica: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ND

16:00
Che cosa sto facendo:

Prontezza mentale: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ND
Energia fisica: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ND

17:30
Che cosa sto facendo:

Prontezza mentale: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ND
Energia fisica: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ND

19:00
Che cosa sto facendo:

Prontezza mentale: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ND
Energia fisica: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ND

20:30
Che cosa sto facendo:

Prontezza mentale: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ND
Energia fisica: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ND

22:00
Che cosa sto facendo:

Prontezza mentale: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ND
Energia fisica: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ND

22:30
Che cosa sto facendo:

Prontezza mentale: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ND
Energia fisica: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ND

CHE COSA FARE SE NON AVETE IL CONTROLLO SUL VOSTRO ORARIO GIORNALIERO

La dura realtà del lavoro, qualunque esso sia, qualunque sia la vostra qualifica, è che difficilmente si ha il controllo del tempo. Che cosa potete fare quando i ritmi del vostro personale schema quotidiano non coincidono con le esigenze delle vostre attività giornaliere? Non esiste un rimedio magico, ma posso suggerire due strategie per ridurre i danni.

1. Siate consapevoli.
   Anche il solo fatto di sapere che state operando in un momento per voi non ottimale può essere utile per correggere quella che sarebbe la naturale propensione del vostro cronotipo. Supponiamo che siate gufi costretti a partecipare a una riunione mattutina. Prendete alcune misure preventive. La sera prima fate un elenco di tutto ciò che vi servirà per il meeting. Prima di sedervi al tavolo della conferenza, fate una passeggiata all'aperto, di una decina di minuti. Oppure fate un piccolo gesto in favore di un collega: offritegli un caffè o aiutatelo a trasportare delle scatole; ciò migliorerà il vostro umore. Durante l'incontro, siate più vigili. Per esempio, se qualcuno vi pone una domanda, ripetetela prima di rispondere, per assicurarvi di averla colta esattamente.
2. Lavorate sui contorni.
   Anche se non riuscite a occuparvi come vorreste delle cose importanti, potreste comunque essere in grado di operare sulle piccole cose. Se siete allodole o intermedi e vi capita di avere un'ora libera al mattino, non sprecatela rispondendo alle e-mail. Trascorrete quei sessanta minuti a svolgere un lavoro importante. Provate a organizzarvi gli impegni. Informate gentilmente il vostro responsabile del periodo in cui pensate di lavorare meglio, ma sempre in subordine ai vantaggi per l'azienda: "Ho ottenuto un buon risultato in quel grande progetto che mi è stato assegnato in mattinata, quindi forse è il caso che io partecipi a un minor numero di riunioni prima di mezzogiorno". E partite dalle piccole cose. Si fa un gran parlare di "venerdì casual". Suggerite l'adozione di un "venerdì del cronotipo", un venerdì al mese in cui tutti cercano di lavorare secondo il proprio schema naturale. O in alternativa dichiarate il vostro personale venerdì del cronotipo. Infine, approfittate di quei momenti in cui avete il controllo sul vostro schema di lavoro. Nei fine settimana o nei giorni festivi, createvi uno schema che privilegi gli effetti della sincronia. Per esempio, se siete allodole e state scrivendo un romanzo, alzatevi presto, scrivete fino alle 13 e spostate la spesa e il ritiro degli abiti in lavanderia al pomeriggio.

QUANDO FARE ESERCIZIO: LA GUIDA DEFINITIVA

Finora mi sono concentrato prevalentemente sugli aspetti emotivi e cognitivi della nostra vita. Ma per quanto riguarda il fisico? In particolare, qual è il momento migliore per fare esercizio? La risposta dipende in parte dai vostri obiettivi. Ecco una guida semplice, basata sulla ricerca, per aiutarvi a decidere.

Esercizi al mattino

- *Per perdere peso*: quando ci svegliamo, non avendo assunto cibi per almeno otto ore, il nostro livello di zuccheri nel sangue sarà al minimo. Poiché abbiamo bisogno di zuccheri per alimentare l'attività fisica, l'esercizio mattutino ricorrerà ai grassi immagazzinati nei nostri tessuti adiposi per garantire l'energia di cui abbiamo bisogno. Quando invece ci esercitiamo dopo aver mangiato, usiamo l'energia del cibo che abbiamo appena consumato. In molti casi, l'esercizio mattutino può bruciare fino al 20 percento di grasso in più rispetto agli allenamenti post-pasto.[1]
- *Per migliorare l'umore*: gli esercizi cardiotonici – nuoto, corsa, perfino portare a spasso il cane – possono migliorare l'umore. Esercitandoci al mattino, godremo di questi effetti per tutto il giorno. Se rimandate gli esercizi alla serata, finirete per "sprecare" il buon umore nel sonno.

- *Per adottare una routine*: alcuni studi suggeriscono che siamo più propensi ad aderire a una nostra routine di allenamento se l'attività viene svolta al mattino.[2] Quindi, se vi trovate a faticare per rispettare un piano prestabilito, l'esercizio mattutino, specialmente se svolto insieme a un partner abituale, può aiutarvi a creare un'abitudine.
- *Per rafforzarvi*: la nostra fisiologia cambia nel corso della giornata. Un esempio: i livelli dell'ormone testosterone raggiungono il picco al mattino. Il testosterone aiuta a rafforzare i muscoli; quindi se vi state allenando con i pesi, pianificate tale attività nelle prime ore del mattino.

Esercizio nel tardo pomeriggio o verso sera

- *Per evitare gli infortuni*: i nostri muscoli sono già caldi, quindi sono più elastici e meno soggetti a lesioni. Ecco perché all'inizio di ogni allenamento si prevede una fase di "riscaldamento". La nostra temperatura corporea è bassa quando ci svegliamo e aumenta progressivamente nel corso della giornata, con picchi nel tardo pomeriggio e in prima serata. Ciò significa che negli allenamenti svolti più avanti nella giornata i nostri muscoli sono più caldi e le lesioni meno frequenti.[3]
- *Per ottenere le massime prestazioni*: allenarsi al pomeriggio significa non solo avere meno probabilità di infortunarsi, ma anche riuscire a correre più velocemente o a sollevare meglio i pesi. La funzione polmonare è più elevata in questo momento della giornata, quindi il sistema circolatorio è in grado di distribuire una maggiore quantità di ossigeno e nutrienti.[4] Questa è anche l'ora del giorno dove si trovano i picchi di forza, i migliori tempi di reazione, la migliore coordinazione occhio-mano e in cui la frequenza cardiaca e la pressione sanguigna diminuiscono. Questi fattori rendono il pomeriggio un ottimo momento per ottenere le migliori prestazioni atletiche. In effetti, un gran numero di record olimpici, specialmente nella corsa e nel nuoto, sono stati ottenuti nel tardo pomeriggio e in prima serata.[5]
- *Per godersi di più l'allenamento*: le persone in genere percepiscono che si stanno esercitando un po' meno nel pomeriggio, anche se stanno svolgendo esattamente la stessa routine di allenamento del mattino.[6] Questo suggerisce il fatto che i pomeriggi possano rendere gli allenamenti un po' più leggeri per la mente e lo spirito.

QUATTRO CONSIGLI PER UNA BUONA MATTINATA

1. *Al risveglio bevete un bicchiere d'acqua.*
   Quante volte, durante il giorno, non bevete niente per otto ore? Eppure questo è esattamente quello che la maggior parte di noi fa durante la notte. Tra l'acqua che espiriamo e quella che evapora dalla pelle, per non parlare delle missioni notturne in bagno, ci svegliamo lievemente disidratati. Bere un bicchiere d'acqua aiuta a reidratarsi e a controllare i morsi della fame mattutini, inoltre aiuta a svegliarsi.
2. *Non bevete un caffè subito dopo il risveglio.*
   Al momento del risveglio, il nostro corpo inizia a produrre cortisolo, un ormone dello stress che spazza via il torpore. Ebbene, la caffeina interferisce con la produzione di cortisolo: quindi iniziare subito la giornata con una tazza di caffè non migliora la nostra vigilanza. Peggio ancora, il caffè al mattino presto aiuta a generare tolleranza alla caffeina, col risultato che dovremo ingurgitarne sempre di più per ottenerne i benefici. L'approccio

migliore consiste nel farsi il primo caffè un'ora o un'ora e mezza dopo il risveglio; a questo punto la produzione di cortisolo ha raggiunto il picco e la caffeina può compiere appieno la sua magia.[7] Se cercate una spinta pomeridiana, prendete un caffè tra le 14 e le 16, quando i livelli di cortisolo tornano bassi.

3. *Prendete il sole del mattino.*
   Se al mattino vi sentite pigri, prendete il sole. Il sole, a differenza della maggior parte delle lampadine, emette una luce che copre un'ampia gamma dello spettro dei colori. Quando tutte queste lunghezze d'onda colpiscono gli occhi, segnalano al vostro cervello che è ora di smettere di produrre gli ormoni del sonno e di iniziare a produrre gli ormoni di vigilanza.
4. *Programmate gli appuntamenti psicoterapici per la mattina.*
   La ricerca nel nuovo campo della psiconeuroendocrinologia ha dimostrato che le sedute di terapia possono essere più efficaci di mattina.[8] La ragione ha ancora a che fare con il cortisolo: sì, è l'ormone dello stress, ma migliora anche l'apprendimento. Durante le sessioni di terapia mattutine, quando i livelli di cortisolo sono più elevati, i pazienti sono più concentrati e pronti ad assorbire i consigli più profondamente.

2

I pomeriggi e i cucchiaini da caffè

Il potere dei break, la promessa del pranzo e il caso della moderna siesta

Il pomeriggio conosce cose che la mattina nemmeno sospetta.

Robert Frost

Andiamo insieme a fare un giro nell'Ospedale del Destino.

In questo ospedale, i pazienti hanno una probabilità tre volte maggiore rispetto alla norma di ricevere un dosaggio potenzialmente fatale di anestesia, e molte più probabilità di passare a miglior vita entro quarantotto ore dall'intervento. Qui i gastroenterologi, nelle colonscopie, rilevano meno polipi rispetto ai loro colleghi più scrupolosi, così molte formazioni cancerose non vengono rilevate. Gli internisti hanno il 26 percento in più di probabilità di prescrivere antibiotici non necessari per le infezioni virali, favorendo in tal modo il proliferare di super-batteri resistenti ai farmaci. E in tutta la struttura, infermieri e altri operatori sanitari hanno circa il 10 percento in meno di probabilità di lavarsi le mani prima di trattare i pazienti, aumentando così la probabilità che i pazienti contraggano in ospedale un'infezione che non avevano quando sono entrati.

Se fossi un avvocato e mi occupassi di negligenze mediche – e grazie a Dio non lo sono – mi troverei proprio di fronte all'ingresso. Se fossi un marito e un padre – e grazie a Dio lo sono – non permetterei a nessun membro della mia famiglia di attraversare le porte di tale ospedale. E se dovessi informarvi su come gestire la vostra vita – cosa che, bene o male, sto facendo in queste pagine – vi darei il consiglio seguente: statene lontani.

Ospedale del Destino sarà anche un nome di fantasia, ma quel posto

esiste. Tutto quello che ho descritto accade nei più moderni centri medici se vi presentate nel pomeriggio anziché alla mattina. La maggior parte degli ospedali e degli operatori sanitari svolge un lavoro eroico. Le negligenze mediche sono le eccezioni, non certo la norma. Ma i pomeriggi possono rivelarsi un momento pericoloso per un paziente.

Quello che accade durante la fase di stanchezza, che spesso si presenta circa sette ore dopo il risveglio, la rende molto più pericolosa di qualsiasi altro momento della giornata. Questo capitolo esaminerà perché così tanti di noi – dagli anestesisti, agli studenti, al capitano del *Lusitania* – commettono errori nel pomeriggio. Poi esamineremo alcune delle soluzioni di questo problema; in particolare due semplici rimedi che possono mettere i pazienti un po' più al sicuro, possono migliorare i punteggi nei test degli studenti e forse possono perfino rendere più equo il sistema giudiziario. Lungo questo percorso scopriremo perché è il pranzo (non la colazione) il pasto più importante della giornata, come fare un sonnellino perfetto e perché il fatto di rivitalizzare una pratica millenaria può essere proprio quello di cui abbiamo bisogno oggi per migliorare la produttività individuale e le prestazioni aziendali.

Ma prima rechiamoci in un vero ospedale, dove il destino è stato esorcizzato grazie a schede di color verde lime.

Triangoli delle Bermuda e rettangoli di plastica: il potere dei break

È un uggioso martedì pomeriggio ad Ann Arbor, Michigan, e per la prima (e spero unica) volta della mia vita, indosso un camice d'ospedale e mi sottopongo a un intervento chirurgico. Accanto a me c'è il dott. Kevin Tremper, anestesista e professore, presidente del Dipartimento di anestesiologia della Medical School dell'Università del Michigan.

"Ogni anno mettiamo a dormire e poi risvegliamo ben 90.000 persone", mi dice. "Prima li paralizziamo e poi iniziamo a tagliuzzarli". Tremper sovrintende a 150 medici e altri 150 tirocinanti che esercitano i loro poteri magici. Nel 2010 ha cambiato il modo in cui essi svolgono il proprio lavoro.

Disteso sul letto della sala operatoria c'è un uomo sulla ventina con una mascella rotta che ha bisogno di un intervento. Affisso a una parete c'è un grande schermo, sul quale è riportato il nome dei cinque operatori ospedalieri, infermieri, medici e tecnici, che circondano il tavolo. Nella

parte superiore dello schermo, in lettere gialle su sfondo blu, il nome del paziente. Il chirurgo, un uomo deciso e muscoloso sulla trentina, non vede l'ora di cominciare. Ma prima che qualcuno faccia qualcosa, come se fossero i membri di una squadra che si accinge a giocare una partita di basket universitario al Crisler Center della scuola sita a due miglia di distanza, chiamano un time-out.

Quasi impercettibilmente, ogni persona fa un passo indietro. Poi, guardando il grande schermo o una scheda verde tascabile in plastica che gli pende dalla vita, si presentano reciprocamente per nome e procedono alla lista dei controlli della "Pre-Induction Verification": nove fasi che assicurano che il paziente sia quello giusto, che ne siano note le condizioni e le eventuali allergie, che si sappiano i farmaci impiegati dall'anestesista e che vi sia ogni attrezzatura speciale di cui si potrebbe aver bisogno. Quando tutti hanno finito di presentarsi e tutte le domande hanno ottenuto una risposta – l'intero processo dura circa 3 minuti – il time-out termina, e il giovane anestesista apre la busta sigillata dei preparati per iniziare a mettere il paziente, già parzialmente sedato, completamente a dormire. Non è facile. La mascella del paziente è in condizioni così terribili, che il tirocinante deve intubarlo attraverso il naso invece che dalla bocca, un'operazione più complicata. Tremper, che ha le dita lunghe e sottili di un pianista, interviene al suo posto e convoglia il tubo nella cavità nasale e lungo la gola del paziente. Presto il paziente è a posto, i suoi segni vitali sono stabili e l'intervento può iniziare.

Quindi il team si allontana nuovamente dal tavolo operatorio.

Ogni persona riesamina i passaggi del "Pre-Incision Time Out", per assicurarsi che tutti siano preparati. Poi riacquistano la loro concentrazione individuale e collettiva. E solo allora tutti tornano al tavolo operatorio e il chirurgo inizia a operare sulla mascella.

Pre-Induction Verification

LED BY ANESTHESIA (Faculty, Resident or CRNA)

1. Introductions
2. Patient Identifiers/Procedure/Surgical, Blood & Special Research Consents
3. Side and Site Marked
4. Diagnostic & Radiology Test Results Displayed
5. Allergy Review

Continued →

Pre-Incision Time Out

1. Introductions **(led by faculty surgeon)**
2. Patient ID / Procedure / Consent
3. Side, Site, Laterality, Spine level
4. Allergies
5. Correct Antibiotic(s) administered
6. Special drug plan discussed

rev. 01/2016 *SEE OTHER SIDE* ↺

Io chiamo questi time-out "break di vigilanza": brevi pause prima degli interventi ad alto rischio, importanti per rivedere le istruzioni e scongiurare gli errori. I break di vigilanza sono stati molto efficaci per impedire all'Università del Michigan Medical Center di trasformarsi nell'Ospedale del Destino nel corso del pomeriggio. Tremper afferma che da quando ha implementato queste interruzioni la qualità dell'assistenza è migliorata, le complicazioni sono diminuite e medici e pazienti sono più a loro agio.

I pomeriggi sono come tanti Triangoli delle Bermuda dei nostri giorni. In molti ambiti, la stanchezza rappresenta una zona pericolosa per la produttività, l'etica e la salute. L'anestesia non è che un esempio. I ricercatori del Duke Medical Center hanno esaminato circa 90.000 interventi chirurgici presso l'ospedale e hanno identificato quelli che hanno definito "eventi anestetici avversi", ovvero errori commessi da anestesisti, danni provocati ai pazienti o entrambe le cose. Il periodo pomeridiano, di calo dell'attenzione, era particolarmente infido. Gli eventi avversi erano significativamente "più frequenti per i casi che iniziavano fra le 15 e le 16". La probabilità di avere un problema alle 9 era di circa l'1 percento. Alle 16 era del 4,2 percento. In altre parole, la possibilità che qualcosa andasse storto mentre qualcuno vi stava somministrando un farmaco per farvi perdere i sensi era quattro volte maggiore nel pomeriggio (calo) che al mattino (picco). Quanto ai danni reali (non solo un errore, ma anche un danno rilevato dal paziente), la probabilità alle 8 era dello 0,3 percento. Ma alle 15, la probabilità era dell'1 percento, un caso su cento, tre volte tanto. I cali circadiani del pomeriggio, hanno concluso i ricercatori, pregiudicano la reattività del medico e "influenzano le prestazioni umane in compiti complessi come quelli richiesti per la somministrazione dell'anestesia"[1].

Oppure considerate le colonscopie. Ho raggiunto un'età in cui la prudenza richiede di sottoporsi a questa procedura per rilevare la presenza o la possibilità di un cancro del colon. Ma ora che ho letto una certa ricerca, non accetterei mai un appuntamento che non fosse prima di mezzogiorno. Per esempio, uno studio molto famoso riguardante più di 1.000 colonscopie ha scoperto che gli endoscopisti hanno meno probabilità di rilevare i polipi – piccole formazioni interne del colon – con il progredire del giorno. Ogni ora che passava comportava una riduzione di quasi il 5 percento nel rilevamento di polipi. Alcune differenze specifiche fra mattina e pomeriggio erano particolarmente nette. Per esempio, alle 11, i dottori hanno trovato in ogni esame una media di oltre 1,1 polipi. Alle 14 rilevavano appena la metà di quel numero, anche se i pazienti del pomeriggio non erano statisticamente diversi da quelli del mattino.[2]

Considerando quei numeri, *quando* pianifichereste un esame al colon?[3] Ma c'è di più: altre ricerche hanno dimostrato che i medici hanno addirittura molte meno probabilità di completare del tutto una colonscopia, quando viene eseguita nel pomeriggio.[4]

Ma anche l'assistenza sanitaria generale è di livello inferiore quando i medici navigano nelle acque del Triangolo delle Bermuda della giornata. I medici, per esempio, sono molto più propensi a prescrivere antibiotici, anche quando non sono necessari, per le infezioni respiratorie acute nel pomeriggio rispetto al mattino.[5] Poiché il processo decisionale dei medici si indebolisce, paziente dopo paziente, alla fine è molto più semplice prescrivere un antibiotico, piuttosto che scoprire se i sintomi del paziente suggeriscono la presenza di un'infezione batterica, per la quale gli antibiotici potrebbero essere appropriati, o di un virus, contro il quale gli antibiotici sarebbero del tutto inefficaci.

Ci aspettiamo che negli incontri con professionisti esperti come i medici il problema ruoti su *chi* è il paziente e *quale è* il suo problema. Ma molti risultati dipendono soprattutto da *quando* ci si presenta all'appuntamento.

Quello che si verifica è un declino della reattività. Nel 2015 Hengchen Dai, Katherine Milkman, David Hoffman e Bradley Staats hanno condotto uno studio approfondito sul lavaggio delle mani in oltre una trentina di ospedali degli Stati Uniti. Utilizzando i dati dei dispenser di disinfettanti dotati di identificazione a radiofrequenza (rfid) per comunicare con i chip rfid sui badge dei dipendenti, i ricercatori potevano monitorare chi si lavava le mani e chi no. In tutto, hanno studiato più di 4.000 operatori (due terzi

dei quali erano infermieri), che nel corso della ricerca avevano circa 14 milioni di "opportunità di igienizzarsi le mani". I risultati non sono stati esaltanti. In media, gli operatori si lavavano le mani meno della metà delle volte in cui avevano l'opportunità nonché l'obbligo professionale di farlo. Peggio ancora: gli operatori sanitari, la maggior parte dei quali iniziava il turno al mattino, era meno propenso a disinfettare le mani nel pomeriggio. Questo declino da una relativa diligenza mattutina alla negligenza pomeridiana era del 38 percento. Cioè, ogni dieci volte in cui si disinfettavano le mani al mattino, compivano solo sei volte quel gesto nel pomeriggio.[6]

Le conseguenze sono gravi. Secondo gli autori, "La carenza nell'igiene delle mani rilevata in un tipico turno di lavoro comporterebbe circa 7.500 infezioni aggiuntive all'anno, con un costo annuale di circa $ 150 milioni nei 34 ospedali inclusi nello studio". Proiettando questo tasso ai ricoveri ospedalieri annui negli Stati Uniti, il costo della fase di calo pomeridiano dell'attenzione è enorme: 600.000 infezioni in più, 12,5 miliardi di dollari in costi aggiuntivi e fino a 35.000 morti del tutto inutili.[7]

Ma i pomeriggi possono essere mortali anche fuori dalle bianche mura di un ospedale. Nel Regno Unito, gli incidenti automobilistici legati al sonno manifestano un doppio picco nelle ventiquattro ore. Il primo si situa tra le 2 e le 6, nel cuore della notte. L'altro è tra le 14 e le 16, a metà pomeriggio. I ricercatori hanno riscontrato lo stesso schema negli incidenti stradali negli Stati Uniti, in Israele, in Finlandia, in Francia e in altri Paesi.[8]

Un sondaggio britannico è stato ancora più preciso: ha scoperto che il lavoratore medio raggiunge il momento più improduttivo della giornata alle 14:55.[9] In questo momento del giorno, perdiamo molti dei nostri punti di riferimento. Nel Capitolo 1, ho trattato brevemente l'"effetto moralità mattutina": le persone sono più inclini a essere disoneste nel pomeriggio perché molti di noi sono "più capaci di resistere alle opportunità di mentire, imbrogliare, rubare e impegnarsi in altri comportamenti non etici al mattino che non al pomeriggio."[10] Questo fenomeno dipende in parte dal cronotipo: i gufi mostravano un modello diverso dalle allodole o dai tipi intermedi. Ma comunque, in quello studio, anche i tipi serali si sono dimostrati più etici tra mezzanotte e l'una e mezza di notte, che nel corso del pomeriggio.

Indipendentemente dal nostro cronotipo, il pomeriggio può compromettere il nostro giudizio professionale ed etico.

La buona notizia è che i break di vigilanza possono attenuare l'influsso

della stanchezza sui nostri comportamenti. Come dimostrano i medici dell'Università del Michigan, l'inserimento di regolari break di vigilanza obbligatori nelle varie attività ci aiuta a recuperare l'attenzione necessaria per occuparsi anche del lavoro impegnativo che deve essere svolto necessariamente nel pomeriggio. Immaginate il capitano Turner, che non aveva dormito la notte prima delle sue fatidiche decisioni, mentre si prende un breve break di vigilanza insieme agli altri membri dell'equipaggio per verificare la velocità più appropriata per il *Lusitania* e il modo migliore per determinare la posizione della nave al fine di evitare gli U-boot.

Questo semplice intervento è supportato da prove incoraggianti. Per esempio, il più grande sistema sanitario degli Stati Uniti è la Veterans Health Administration, che gestisce circa 170 ospedali in tutto il Paese. In risposta alla persistenza di errori medici (molti dei quali si sono verificati nel pomeriggio), un loro team di medici ha implementato un ampio sistema di formazione negli ospedali (sul quale l'Università del Michigan ha modellato i propri sforzi) che si basava sul concetto di break più ufficiali e più frequenti e strumenti come le "checklist in plastica, lavagnette, moduli cartacei e poster". Un anno dopo l'avvio del programma, il tasso di mortalità chirurgica (quante persone morivano durante o subito dopo l'intervento) è diminuito del 18 percento.[11]

Tuttavia, il lavoro della maggior parte delle persone non implica la necessità di addormentare e operare, né altre importanti responsabilità, come pilotare un jet o guidare le truppe in battaglia. Per il resto di noi, un tipo meno formale di break offre un modo semplice per evitare i pericoli della stanchezza: si tratta delle "pause ristoratrici". Per conoscerle, lasciamo il Midwest americano e andiamo in Scandinavia e Medio Oriente.

Dalle aule di scuola a quelle di tribunale: il potere delle pause ristoratrici

Nel Capitolo 1 abbiamo parlato di alcuni risultati curiosi riguardanti gli esami standardizzati nazionali in Danimarca. Gli studenti danesi che effettuano i test nel pomeriggio ottengono risultati significativamente peggiori di quelli che li effettuano a inizio giornata. Per un dirigente scolastico o per un politico responsabile del settore istruzione, la risposta sembra ovvia: basta spostare tutti i test al mattino. Tuttavia, i ricercatori

hanno scoperto anche un altro rimedio, applicabile non solo alle scuole e ai test; fra l'altro è straordinariamente facile da spiegare e implementare.

Quando gli studenti danesi hanno introdotto prima del test una pausa di durata compresa fra i venti e i trenta minuti "per mangiare, svagarsi e chiacchierare", i loro punteggi non sono diminuiti. In effetti, sono perfino *aumentati*. Come notano i ricercatori, "un break genera un miglioramento che prevale sul deterioramento orario."[12] Cioè, i punteggi scendono di un certo valore quantificabile dopo mezzogiorno. Ma salgono di un valore anche superiore grazie ai break.

Svolgere un test scolastico nel pomeriggio senza una preventiva pausa produce risultati che equivalgono ad accumulare assenze nel corso dell'anno e ad avere genitori con redditi più bassi e con uno scarso livello di istruzione. Ma affrontare lo stesso test dopo una pausa di venti-trenta minuti garantisce punteggi equivalenti a studenti che trascorrono *tre settimane* in più in classe e che hanno genitori più *benestanti* e *istruiti*. E i benefici maggiori sono stati rilevati negli studenti con prestazioni più basse.

Sfortunatamente, le scuole danesi, come molte altre in tutto il mondo, prevedono due sole pause al giorno. Peggio ancora, i sistemi scolastici tendono a ridurre la durata della ricreazione e di altre pause ristoratrici, in nome del rigore e, paradossalmente, della resa nello studio. Ma, come afferma Francesca Gino di Harvard, fra gli autori dello studio, "Se venisse effettuata una pausa ogni ora, i punteggi nei test migliorerebbero nel corso di tutta la giornata."[13]

Molti degli studenti più giovani vantano prestazioni inferiori durante la fase di calo, il che rischia di dare agli insegnanti un'idea errata dei loro progressi e anche di indurre gli amministratori ad attribuire i problemi nei test al *cosa* e al *come* vengono insegnate le cose, trascurando che il problema può riguardare il *quando* è stato eseguito il test. "Riteniamo che questi risultati abbiano due importanti implicazioni", affermano i ricercatori che hanno studiato l'esperienza danese. "La prima: l'affaticamento cognitivo dovrebbe essere tenuto più in considerazione nel momento di decidere la durata della giornata scolastica e la frequenza e durata delle pause. I nostri risultati dimostrano che l'allungamento della giornata scolastica può essere giustificato, solo prevedendo un numero appropriato di pause. La seconda: i sistemi di valutazione scolastica dovrebbero tenere conto dell'influenza dei fattori esterni sui punteggi dei test… un approccio

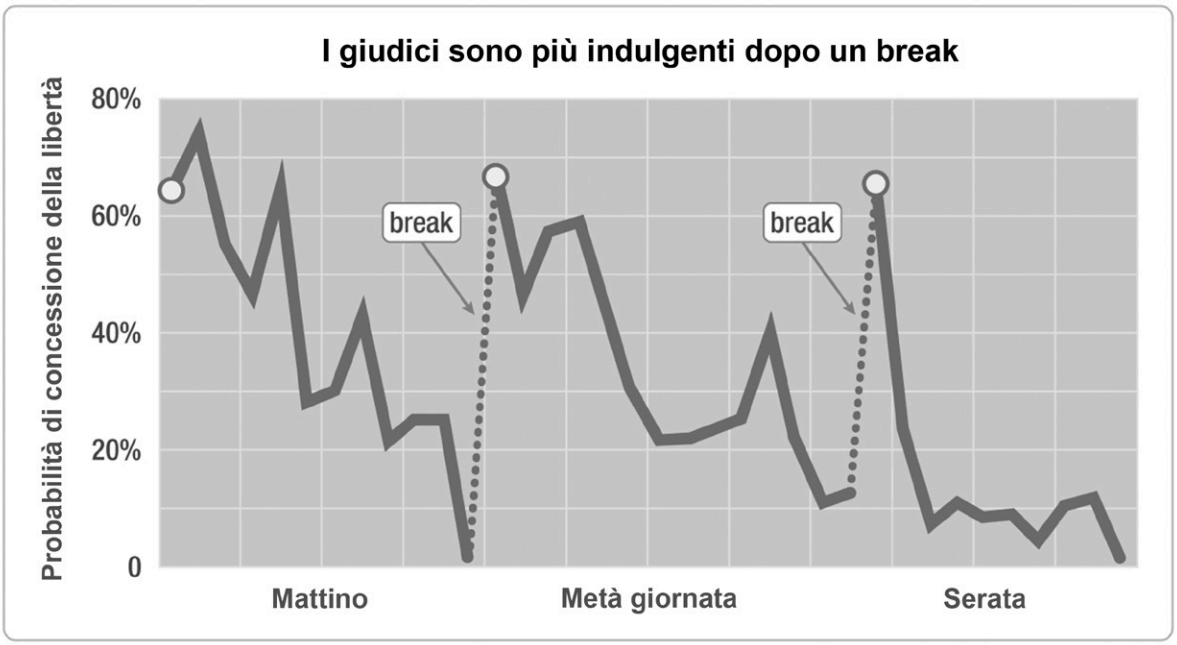
sensato sarebbe quello di pianificare le prove il più vicine possibile dopo una pausa."[14]

Forse risulta logico a tutti che un succo di frutta e qualche minuto di libertà facciano meraviglie nei bambini di otto anni in termini di capacità di risolvere problemi aritmetici. Ma le pause ristoratrici hanno un potere analogo anche per gli adulti, gravati da maggiori responsabilità.

In Israele, esistono due organi giudiziari che elaborano circa il 40 percento delle richieste di libertà per buona condotta di tutto il Paese. La corte è costituita da giudici il cui compito è quello di ascoltare i casi dei prigionieri, uno dopo l'altro, e prendere decisioni sul loro destino. Il tale detenuto dovrebbe essere rilasciato perché ha scontato la sua pena e ha mostrato chiari segni di riabilitazione? In questo caso, ora che gli viene concessa la libertà provvisoria, potrà spostarsi senza dispositivo di localizzazione?

I giudici fanno del loro meglio per operare in modo razionale, deciso e saggio, per amministrare la giustizia sulla base dei fatti e della legge. Ma anche i giudici sono esseri umani, e sono soggetti agli stessi ritmi quotidiani di tutti noi. Le loro tonache nere non li proteggono dalla stanchezza. Nel 2011 tre scienziati sociali (due israeliani e uno americano) hanno utilizzato i dati di questi due organi giudiziari per studiare i processi decisionali in ambito giudiziario. Hanno scoperto che al mattino, in generale, i giudici erano più propensi a emettere una sentenza favorevole – concedendo la libertà al prigioniero o permettendogli di rimuovere il sensore di localizzazione dalla caviglia – rispetto al pomeriggio. Lo studio teneva conto del tipo di accuse, della gravità del reato e di altri fattori. Ma lo schema del processo decisionale era ben più complesso, e anche più interessante, di una semplice suddivisione tra mattino e pomeriggio.

Il seguente grafico mostra i risultati. All'inizio della giornata, i giudici si sono pronunciati a favore dei detenuti circa il 65 percento delle volte. Ma con il passare del tempo, quella percentuale è diminuita. In tarda mattinata, le loro decisioni favorevoli scesero quasi a zero. Quindi un detenuto che aveva l'udienza alle 9 aveva buone probabilità di ottenere la libertà condizionata, mentre un poveretto considerato alle 11:45 non aveva praticamente nessuna possibilità, a prescindere dai dati di fatto. In altre parole, poiché la decisione standard, in genere, consiste nel non concedere la libertà condizionata, in alcune ore i giudici riuscivano a ragionare sul caso, mentre in altre si adagiavano.



Ma osservate che cosa succede dopo che i giudici si sono presi una pausa. Immediatamente dopo la prima pausa, a pranzo, i giudici si sentono più indulgenti, più disposti a deviare dalla scelta predefinita, ma poi precipitano in un atteggiamento più duro dopo poche ore. Ma, come succede agli studenti danesi, ecco che cosa accade quando i giudici si prendono un secondo break, una pausa ristoratrice a metà pomeriggio per bere qualcosa o rilassarsi nella palestra del Palazzo di giustizia. Tornano allo stesso tasso di decisioni favorevoli del mattino.

Riflettete sulle conseguenze di ciò: se vi dovesse capitare di comparire davanti a una commissione per la concessione della libertà vigilata prima anziché dopo una pausa, potrebbe capitarvi di trascorrere qualche tempo in più dietro le sbarre, e non per i puri fatti, bensì per la semplice ora del giorno. I ricercatori sostengono di non essere in grado di identificare con precisione la causa di questo fenomeno. Può darsi che, mangiando, i giudici aumentino i livelli di glucosio, reintegrando le loro energie mentali. Magari un po' di tempo trascorso lontano dall'aula ne risolleva l'umore. Magari i giudici sono semplicemente stanchi e bisognosi di un po' di riposo. Un altro studio rivolto ai tribunali federali statunitensi ha rilevato che nei lunedì successivi al passaggio all'ora legale, quando tutti perdono in media circa quaranta minuti di sonno, i giudici hanno emesso pene detentive il 5 percento (circa) più severe di quelle di un tipico lunedì.[15]

Qualsiasi sia la spiegazione, un fattore che dovrebbe essere del tutto

estraneo al processo decisionale giudiziario, irrilevante quanto all'applicazione della giustizia – se e quando un giudice ha fatto un break – diventa fondamentale nel decidere se qualcuno debba essere messo in libertà o rimanere dietro le sbarre. E il fenomeno in generale – che i break possano mitigare la stanchezza – probabilmente vale anche "in altre importanti decisioni, per esempio quelle legislative, finanziarie o di ammissione all'università."[16]

Pertanto, se la stanchezza è il veleno e i break ristoratori sono l'antidoto, come dovrebbero essere queste pause? Non esiste un'unica risposta, ma la scienza offre cinque principi guida.

1. Qualcosa è meglio di niente.
   Un problema dei pomeriggi è che quando ci dedichiamo troppo a lungo a un compito, perdiamo di vista l'obiettivo che intendiamo raggiungere, in un processo chiamato "assuefazione". Brevi interruzioni di un'attività possono scongiurare l'abitudine e aiutarci a rimanere concentrati e a rinnovare il nostro impegno nei confronti di un obiettivo.[17] E le interruzioni brevi ma frequenti sono più efficaci di quelle occasionali.[18] DeskTime, un'azienda che produce software di monitoraggio della produttività, afferma che "quello che il 10 percento più produttivo dei nostri utenti ha in comune è la capacità di fare pause efficaci". In particolare, dopo aver analizzato i propri dati, DeskTime afferma di aver individuato un rapporto aureo tra lavoro e riposo. Chi è più efficace, conclude la ricerca, lavora cinquantadue minuti e poi si interrompe per diciassette minuti. DeskTime non ha mai pubblicato i propri dati su riviste sottoposte a *peer-review*, pertanto i valori effettivi potrebbero anche essere leggermente diversi. Ma le prove disponibili sono schiaccianti; tante brevi interruzioni sono efficaci e producono un risultato notevole nonostante il loro "costo" limitato. Pertanto, anche le "micro-pause" possono essere utili.[19]
2. Movimento contro sedentarietà.
   Stare seduti, ci è stato detto, è il nuovo vizio: come un tempo il fumo, è un chiaro e sicuro pericolo per la nostra salute. Ma stare seduti ci rende ancora più sensibili ai pericoli della stanchezza; questo è il motivo per cui stare semplicemente in piedi e passeggiare per 5 minuti ogni ora della giornata di lavoro può avere un effetto strabiliante. Uno studio dimostra che pause di 5 minuti ogni ora aumentano i livelli di energia, migliorano

la concentrazione e “migliorano l’umore durante la giornata, riducendo anche la sensazione di affaticamento che sopraggiunge nel tardo pomeriggio”. Queste “micro-attività”, come le chiamano i ricercatori, sono perfino più efficaci di una singola pausa di 30 minuti, tanto che i ricercatori suggeriscono che le aziende “introducano pause di attività fisica durante la routine giornaliera”.[20] Anche brevi passeggiate sul luogo di lavoro aumentano la motivazione e la concentrazione e migliorano la creatività.[21]

3. Meglio con altri che da soli.
   Il tempo trascorso da soli può rinfrancarci, soprattutto se siamo introversi. Ma molta della ricerca riguardante le pause ristoratrici evidenzia quanto sia più efficace stare con gli altri, in particolare quando siamo liberi di scegliere con chi trascorrere il tempo. Nelle professioni ad alto stress, come l’ambito infermieristico, le pause ristoratrici sociali e di gruppo non solo riducono l’impegno fisico e gli errori medici, ma anche il *turnover*; gli infermieri che praticano questo tipo di interruzioni hanno meno probabilità di cambiare posto di lavoro.[22] Allo stesso modo, una ricerca svolta nei luoghi di lavoro sudcoreani mostra che i break sociali, trascorsi parlando con i colleghi di argomenti che esulano dall’ambito lavorativo, sono più efficaci nel ridurre lo stress e migliorare l’umore rispetto alle pause cognitive (rispondere alle e-mail) o nutrizionali (fare uno spuntino).[23]
4. Meglio all’aperto.
   Le interruzioni consumate in un ambiente naturale sono più ristoratrici.[24] La presenza di alberi, vegetazione, fiumi e torrenti è un potente rimedio per la mente, il cui potere viene troppo sottovalutato dalla maggior parte di noi.[25] Per esempio, coloro che compiono brevi passeggiate all’aperto tornano in ufficio con uno stato d’animo migliore e più rigenerato rispetto a chi cammina per casa. Inoltre, molti immaginano che il solo fatto di stare all’aperto avrebbe migliorato il loro umore, ma sottovalutano *quanto* potesse migliorare.[26] Trascorrere anche solo pochi minuti nella natura è decisamente meglio che passare quello stesso tempo in un edificio. Anche solo guardare fuori da una finestra la natura è un micro-break migliore rispetto a guardare le pareti o il proprio cubicolo. Anche una pausa in casa tra le piante è più efficace di una pausa in una zona di casa spoglia.

5. Isolamento completo o parziale.
   Ormai, è noto che il 99 percento di noi non è in grado di svolgere più compiti simultaneamente. Tuttavia, quando ci prendiamo una pausa, spesso cerchiamo di combinarla con un'altra attività che richiede cognizione: magari nel frattempo controlliamo i messaggi o parliamo con un collega di un problema di lavoro. Questo multitasking è un errore. Nello stesso studio sud coreano menzionato prima, le pause ristoratrici (un po' di stretching o il semplice fantasticare) hanno alleviato lo stress e migliorato l'umore molto più di quanto potessero fare le pause multitasking[27]. Le interruzioni non-tecnologiche "migliorano le energie e riducono l'esaurimento emotivo".[28] I ricercatori sostengono che "è cruciale che vi sia un distacco psicologico, non solo fisico, dal lavoro; perché continuare a pensare alle attività di lavoro anche durante le pause può solo causare tensioni".[29]

Quindi, se state cercando la pausa ristoratrice ideale, compratevi un set completo di sciarpa, cappello e guanti, se necessario, e fate una breve passeggiata con un amico, parlando di qualcosa di diverso dal lavoro.

I break di vigilanza e le pause ristoratrici ci offrono la possibilità di ricaricarci e ristabilirci, indipendentemente dal fatto che dobbiamo eseguire un intervento chirurgico o esaminare dei bozzetti pubblicitari. Ma vale la pena di prendere in considerazione anche altri due fattori. Entrambi, un tempo, erano solidi elementi della vita professionale e personale, ma ultimamente sono stati liquidati come inutili, frivoli e antitetici rispetto allo spirito del ventunesimo secolo. Ora entrambi sono pronti per fare il loro ritorno.

Il pasto più importante del giorno

Dopo esservi svegliati questa mattina, prima che iniziaste a compilare rapporti, a fare consegne o a inseguire i bambini, probabilmente avrete fatto colazione. Magari non vi siete seduti a fare un pasto completo, ma probabilmente avete interrotto il digiuno notturno velocemente con qualcosa – magari un toast o un po' di yogurt, con un bel caffè o tè. La colazione rafforza il corpo e alimenta il cervello. È anche un *guardrail* per il nostro metabolismo: mangiare bene a colazione ci evita di rimpinzarci per il resto della giornata, il che tiene a freno il nostro peso e sotto controllo il

colesterolo. Queste verità sono così evidenti, questi benefici così palesi, che il principio è diventato una sorta di catechismo nutrizionale. Ripetiamo in coro: la colazione è il pasto più importante della giornata.

Come devoto consumatore della prima colazione, certamente approvo questo principio. Ma dal momento che sono pagato per ficcare il naso nelle riviste scientifiche, sono diventato scettico. La maggior parte delle ricerche che dimostrano la salubrità di un buon pasto mattutino e l'errore che rappresenta il non farlo è costituita da studi osservazionali, che non sono esattamente esperimenti controllati a campione. I ricercatori seguono determinati soggetti, osservano il loro comportamento, ma non li mettono a confronto con un gruppo di controllo[30]. Ciò significa che le loro scoperte rilevano correlazioni (coloro che fanno una buona colazione possono certamente essere sani), ma non necessariamente causali (magari coloro che sono già sani sono più propensi a fare una buona colazione). Quando gli studiosi hanno avuto modo di applicare metodi scientifici più rigorosi, i benefici della colazione sono stati molto più difficili da individuare.

Una relazione dice: "La raccomandazione di fare o saltare la colazione […] contrariamente all'opinione ampiamente condivisa […] non ha avuto alcun effetto percepibile sulla perdita di peso".[31] Un'altra: "La credenza (nella colazione) […] è superiore alla realtà delle prove scientifiche".[32] Diversi studi dimostrano come le virtù di una buona colazione siano stati finanziati da grossi gruppi industriali e così lo scetticismo aumenta.

Dovremmo tutti fare una buona colazione? La convinzione generale è un traballante e delizioso sì. Ma, come afferma un nutrizionista e statista britannico, "Allo stato attuale delle prove scientifiche, sfortunatamente, la risposta semplice è: non lo so".[33]

Quindi fate una bella colazione, se volete. O saltatela, se preferite: un caffè e via! Ma se temete i pericoli del pomeriggio, iniziate a prendere più sul serio quel pasto spesso denigrato e sovente accantonato chiamato pranzo. "Il pranzo è per chi non ha niente da fare", esclama il famoso supercattivo cinematografico degli anni Ottanta Gordon Gekko. Secondo una stima, il 62 percento degli impiegati americani pranza nello stesso luogo in cui lavora tutto il giorno. Queste scene tristi (lo smartphone in una mano, un panino molliccio nell'altra, la disperazione che aleggia dal cubicolo – hanno perfino un nome: "*the sad desk lunch*", il triste pranzo alla scrivania. E quel nome ha dato origine a un piccolo movimento online: le persone pubblicano le fotografie dei loro tristissimi pasti di mezzogiorno.[34]

Ma è ora di prestare più attenzione al pranzo, perché gli scienziati sociali stanno scoprendo che è molto più importante per le nostre prestazioni di quello che potremmo pensare.

Per esempio, uno studio del 2016 ha esaminato oltre ottocento lavoratori (per lo più in ambito informatico, educativo e dei media) di undici diverse organizzazioni: alcuni pranzavano regolarmente lontano dalla loro scrivania e altri no. Coloro che pranzavano lontano dalla scrivania erano in grado di reagire meglio allo stress sul posto di lavoro e manifestavano meno stanchezza e maggiore vigore non solo nel resto della giornata, ma anche, di nuovo, un intero anno dopo.

"La pausa pranzo", affermano i ricercatori, "è un importante momento di recupero che favorisce la salute e il benessere professionale", in particolare per "coloro che svolgono attività di natura fortemente cognitiva o emotiva".[35] Nei gruppi che richiedono elevati livelli di cooperazione, per esempio nel caso dei vigili del fuoco, il fatto di pranzare insieme migliora anche il senso di squadra e le prestazioni d'insieme.[36]

Tuttavia, non basta solo pranzare insieme. Le pause pranzo più efficaci hanno due ingredienti chiave: l'autonomia e il distacco. L'autonomia (esercitare un certo controllo su quello che si fa, su come lo si fa, sul quando lo si fa e con chi lo si fa) è fondamentale per garantire alte prestazioni, specialmente in attività complesse. Ma è altrettanto importante anche quando facciamo un break nel caso di compiti complessi. "La misura in cui i dipendenti possono determinare il modo in cui utilizzano la pausa pranzo può essere altrettanto importante di quello che fanno i dipendenti durante tale pausa", afferma un gruppo di ricercatori.[37]

Anche il distacco, psicologico e fisico, è critico. Rimanere concentrati sul lavoro durante il pranzo, o anche usare il cellulare sui social media, secondo diversi studi acuisce la fatica; al contrario, spostare l'attenzione su argomenti non attinenti al lavoro ha l'effetto opposto. Una pausa pranzo più lunga e lontana dall'ambiente d'ufficio può essere vantaggiosa contro i pericoli rappresentati dal pomeriggio. Alcuni ricercatori suggeriscono che "le organizzazioni promuovano un'ora di ricarica a pranzo offrendo la possibilità di trascorrere tale pausa in vari modi differenti, che consentano di attuare il distacco; per esempio la possibilità di trascorrere del tempo in un ambiente non lavorativo o di offrire spazi per attività rilassanti."[38] Anche se lentamente, le organizzazioni stanno rispondendo. Per esempio, la grande azienda immobiliare di Toronto cbre ha vietato il consumo del pranzo alla

scrivania per offrire ai dipendenti l'opportunità di prendersi una pausa pranzo adeguata.[39]

Sulla base di queste prove, considerando i pericoli derivanti dalla stanchezza pomeridiana, è sempre più chiaro che dobbiamo rivedere alcuni dei consigli che fin troppo spesso ci vengono ripetuti. Quindi, cari lettori, ora ripetiamo in coro: il pranzo è il pasto più importante della giornata.

Dormire al lavoro

Detesto i sonnellini. Forse sarà perché me ne sono sorbiti fin troppi quando ero un bambino. Ma da quando ho compiuto cinque anni li ho considerati l'equivalente delle tazze col beccuccio: buone per i piccoli, patetiche per i grandi. Non che non abbia mai fatto un sonnellino da adulto. A volte intenzionalmente, il più delle volte inavvertitamente. Ma quando mi sono svegliato da questi sonnellini, di solito mi sentivo stordito, incerto e confuso, avvolto in una nebbia di malumore e immerso in una nuvola ancora più grande di vergogna. Per me, i sonnellini sono più una fonte di imbarazzo che un modo di prendersi cura di sé. Sono il segno di un fallimento personale e di debolezza morale.

Ma di recente ho cambiato idea. E di conseguenza ho cambiato i miei comportamenti. Se ben fatti, i sonnellini possono aiutare a prevenire la stanchezza e rappresentare un'utile pausa ristoratrice. I sonnellini, dicono i risultati della ricerca, offrono due grandi vantaggi: aumentano le prestazioni cognitive e migliorano la salute fisica e mentale.

Per molti versi, i sonnellini sono le "macchine liscia ghiaccio" di quella "pista di pattinaggio" che è il nostro cervello. Spianano tutte quelle scheggiature, quei graffi e quei dislivelli che una tipica giornata ha lasciato sul nostro "ghiaccio". Un noto studio della nasa, per esempio, ha rilevato che i piloti che hanno potuto dormire per una quarantina di minuti, in seguito hanno mostrato un miglioramento del 34 percento nei tempi di reazione e un livello doppio di vigilanza.[40] Lo stesso beneficio si rileva nei controllori del traffico aereo: dopo un breve sonnellino, la loro prontezza si acuisce e le loro prestazioni si impennano.[41] Gli agenti di polizia italiani, che hanno previsto un sonnellino immediatamente prima del pomeriggio e dei turni serali, avevano un 48 percento di incidenti stradali in meno rispetto agli altri.[42]

Tuttavia, i vantaggi del sonnellino si estendono ben oltre la reattività.

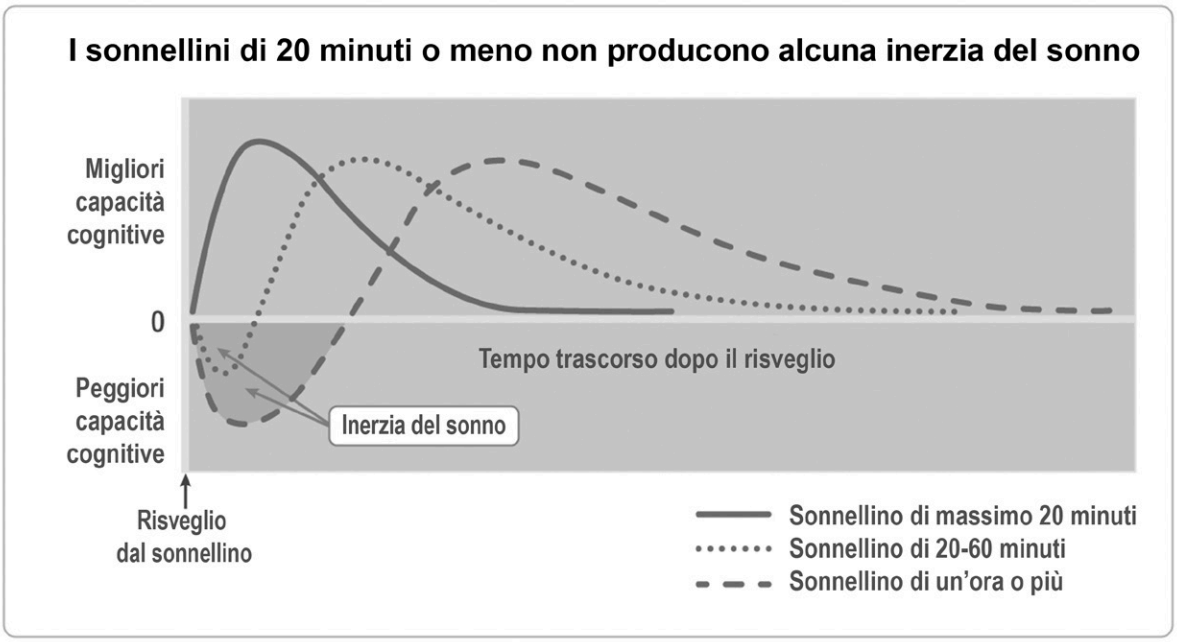
Secondo uno studio dell'Università della California, Berkeley, un sonnellino pomeridiano amplifica la capacità di apprendere. Gli studenti dediti al sonnellino hanno manifestato capacità ben superiori agli altri in termini di capacità di conservare le informazioni.[43] In un altro esperimento, avevano il doppio delle probabilità di risolvere un problema complesso rispetto a coloro che non erano dediti al sonnellino e avevano trascorso quello stesso tempo impegnati in altre attività.[44] Il sonnellino potenzia la memoria a breve termine e la memoria associativa, il tipo di memoria che ci permette di abbinare un volto a un nome.[45] I benefici complessivi del sonnellino per la nostra intelligenza sono enormi, specialmente progredendo con l'età.[46] Come racconta un testo accademico dedicato proprio al sonnellino: "Anche a coloro che generalmente dormono la giusta quantità di ore ogni notte, il sonnellino può portare notevoli benefici in termini di umore, prontezza di riflessi e resa cognitiva… [È] particolarmente vantaggioso per le prestazioni su compiti specifici, come il calcolo a mente, il ragionamento logico, il tempo di reazione e il riconoscimento di simboli".[47] Il sonnellino aumenta perfino la fluidità di ragionamento, una fonte potente di coinvolgimento e creatività.[48]

I sonnellini migliorano anche la nostra salute in generale. Un ampio studio svolto in Grecia, che ha seguito più di 23.000 persone nell'arco di sei anni, ha rilevato che, tenendo conto di altri fattori di rischio, coloro che avevano l'abitudine del sonnellino avevano il 37 percento in meno di probabilità di morire per malattie cardiache, "un effetto dello stesso ordine di grandezza di un'Aspirina o dell'attività fisica quotidiana".[49] Il sonnellino rafforza il nostro sistema immunitario.[50] E uno studio britannico ha scoperto che un semplice sonnellino può ridurre la pressione sanguigna.[51]

Eppure, anche dopo aver accumulato queste prove, rimasi un po' scettico in fatto di sonnellini. Una delle ragioni per cui non mi piacevano i sonnellini era che mi svegliavo tutto intorpidito e con il cervello annebbiato. Poi ho scoperto un fattore cruciale: stavo sbagliando qualcosa.

I sonnellini di una durata compresa tra i trenta e i novanta minuti possono produrre alcuni benefici a lungo termine, ma a costi elevati. I sonnellini ideali, quelli che combinano l'efficacia con l'efficienza, sono molto più brevi, di solito hanno una durata compresa tra i 10 e i 20 minuti. Per esempio, uno studio australiano pubblicato sulla rivista "Sleep" ha scoperto che i sonnellini di 5 minuti sono inefficaci nel ridurre la fatica, aumentare il vigore o affinare il pensiero. Ma i sonnellini di 10 minuti

hanno avuto effetti positivi, che si sono estesi per quasi tre ore. Anche i sonnellini appena più lunghi erano efficaci. Ma una volta che il sonnellino supera i 20 minuti, il nostro corpo e il nostro cervello cominciano a pagarne il prezzo.[52] Quel prezzo è noto come "inerzia del sonno": proprio quel senso di confusione e torpore che di solito provavo al risveglio. Dovevo riprendermi dall'inerzia del sonno: tanto tempo trascorso a spruzzarmi acqua sul viso, a scuotermi, peggio di un golden retriever inzuppato, e a cercare nei cassetti delle caramelle per ricaricare di zuccheri l'organismo, sottraeva tempo ai benefici del sonnellino, come si evince da questo grafico.



Se i sonnellini sono brevi, da 10 a 20 minuti, il risultato sull'efficienza cognitiva è positivo fin dal momento del risveglio. Con un sonnellino anche solo leggermente più lungo, si entra in un territorio negativo: si innesca l'inerzia del sonno, dalla quale occorre uscire. Con i sonnellini più lunghi di un'ora, l'efficienza cognitiva si riduce ulteriormente, prima di raggiungere uno stato pre-sonno e quindi tornare positiva.[53] In generale, conclude un'analisi condotta nell'arco di circa vent'anni sui sonnellini, gli adulti sani "dovrebbero idealmente fare un sonnellino di circa 10 o 20 minuti". Questi brevi sonnellini "sono ideali per tutti quei lavori nei quali è richiesto un rendimento immediato dopo il risveglio".[54]

Ma ho anche scoperto che stavo commettendo un altro errore. Non solo il tipo del mio sonnellino era sbagliato, ma stavo anche sbagliando a

utilizzare un farmaco fin troppo potente (ma legale) per tentare di migliorare i benefici del sonnellino. Per parafrasare Eliot, dovremmo misurare i nostri sonnellini in cucchiaini di caffè.

Ecco uno studio a supporto di questa tesi. Gli sperimentatori hanno diviso i partecipanti in tre gruppi: concedevano a tutti una pausa di mezz'ora a mezzogiorno, prima di farli sedere a un simulatore di guida. A un gruppo hanno somministrato una pillola placebo. Al secondo gruppo 200 mg di caffeina. Al terzo gli stessi 200 mg di caffeina, seguiti da un breve sonnellino. Quando è arrivato il momento di sedersi al simulatore, il gruppo della caffeina si è rivelato decisamente superiore al gruppo placebo. Ma il gruppo che ha ingerito caffeina e poi ha fatto un sonnellino ha superato con grande facilità entrambi.[55] Dal momento che la caffeina impiega circa 25 minuti per entrare nel flusso sanguigno, essi ricevevano una spinta secondaria al termine dei loro pisolini. Altri ricercatori hanno riscontrato gli stessi risultati: la caffeina, solitamente sotto forma di caffè, seguita da un sonnellino della durata di 10/20 minuti, è la tecnica ideale per allontanare la sonnolenza e migliorare le prestazioni.[56]

Per quanto mi riguarda, dopo alcuni mesi di esperimenti con sonnellini pomeridiani di 20 minuti, mi sono convertito. Sono passato dalla vergogna del sonnellino al gusto per la perfetta combinazione caffè-sonnellino, una cosa che gli anglofoni hanno preso a chiamare "nappuccino".[c]

Una siesta moderna

Una decina di anni fa, il governo spagnolo fece un passo che sembrò decisamente poco spagnolo: eliminò ufficialmente la *siesta*. Per secoli, gli spagnoli avevano potuto godere di una tregua pomeridiana, tornando a casa per pranzare con la famiglia e perfino per fare un sonnellino. Ma l'economia stagnante della Spagna, era determinata a fare i conti con la realtà del ventunesimo secolo. Con due genitori lavoratori e l'inasprimento della competizione dovuto alla globalizzazione, questa bella pratica stava soffocando la prosperità spagnola.[57] Gli americani plaudirono alla mossa. La Spagna stava finalmente trattando il lavoro con sufficiente, e sufficientemente puritana, serietà. Alla fine, anche la vecchia Europa si stava modernizzando.

Ma che cosa succederebbe se questa pratica, ormai eliminata, fosse in

realtà un vero colpo di genio? Non una reliquia indulgente, ma una vera innovazione, volta a stimolare la produttività?

In questo capitolo abbiamo visto che le pause sono importanti: anche se piccole possono fare una grande differenza. I break di vigilanza evitano di commettere errori mortali. Le pause ristoratrici migliorano le prestazioni. I pranzi e i sonnellini ci aiutano a eludere la stanchezza e a fare di più e meglio nel pomeriggio. Sempre più spesso la scienza chiarisce: le pause non sono segno di pigrizia, ma di forza.

Quindi, invece di celebrare il tramonto della *siesta*, forse dovremmo prendere in considerazione la possibilità di farla risorgere, anche se in una forma più adatta alla vita lavorativa contemporanea. La parola spagnola "*siesta*" deriva dal latino *hora sexta*, intuitivamente la "sesta ora". Fu proprio alla sesta ora dopo l'alba che di solito erano previste queste interruzioni. Nei tempi antichi, quando la maggior parte delle persone lavorava all'aperto e l'aria condizionata era lontana ancora qualche migliaio di anni, sfuggire alla calura estiva non era un lusso ma un imperativo. Oggi, superare la stanchezza di metà pomeriggio è solo un imperativo psicologico.

Allo stesso modo, il Corano, che mille anni fa aveva già identificato le fasi del sonno in modo analogo alla scienza moderna, prevedeva una pausa di mezzogiorno. È "una pratica profondamente radicata nella cultura musulmana, e richiede una dimensione religiosa (*Sunnah*) per alcuni musulmani", dice uno studioso.[58] Forse oggi le pause possono diventare una pratica organizzativa radicata, con una dimensione più prettamente scientifica e laica.

Una *siesta* moderna non può concedere a tutti due o tre ore di riposo nel bel mezzo della giornata. Sarebbe irrealistico. Bisogna considerare le pause come una componente essenziale dell'assetto interno di un'organizzazione: occorre considerare i break non come una concessione presa alla leggera, ma come una soluzione attentamente ponderata. Significa scoraggiare i tristi pranzi alla scrivania e incoraggiare i lavoratori a uscire per un'oretta. Significa proteggere e allungare la ricreazione degli studenti, piuttosto che eliminarla. Potrebbe anche significare seguire le pratiche di Ben & Jerry's, Zappos, Uber e Nike, i quali hanno creato degli "spazi sonnellino" per i dipendenti. (Ahimè, probabilmente questo non significa prevedere un'ora di pausa ogni settimana per i dipendenti, per consentire loro di andare a casa e fare sesso, come è stato proposto in una città svedese.[59])

Soprattutto, significa cambiare il modo in cui pensiamo di fare ciò che facciamo e come possiamo farlo in modo più efficace. Fino a circa dieci anni fa, ammiravamo coloro ai quali bastavano quattro ore di sonno per notte e quegli esseri sovrumani che lavoravano anche durante la notte. Erano eroi, persone la cui grande devozione alla causa e impegno denunciavano l'indolenza e la fragilità di tutti gli altri. Ma poi, quando la scienza del sonno ha raggiunto il mainstream, abbiamo iniziato a cambiare atteggiamento. Quel ragazzo insonne non era un eroe, ma un folle. Probabilmente stava facendo un pessimo lavoro e forse le sue scelte sbagliate sarebbero ricadute su tutti gli altri.

Ora invece si parla di break durante il giorno. Saltare il pranzo una volta era segno di dedizione, un sonnellino si nascondeva con vergogna. Non più. La scienza del tempo afferma oggi quello che il Vecchio Mondo già sapeva: che ogni tanto dovremmo concederci una pausa.

[c] Il Manuale per prendersi gioco del tempo di questo capitolo contiene la "ricetta" del perfetto nappuccino e in generale sul sonnellino perfetto.

Piccolo manuale per prendersi gioco del tempo
Capitolo 2

FATE UN ELENCO DI PAUSE

Probabilmente avrete già scritto un elenco di impegni. Ora è il momento di creare un "elenco di pause", dar loro uguale attenzione e trattarle con uguale rispetto. Ogni giorno, insieme al vostro elenco di impegni, alle riunioni cui partecipare e alle scadenze, preparate un elenco delle pause da prendervi.
Iniziate con tre pause al giorno. Prendete nota di quando vi prenderete queste pause, quanto dureranno e come le occuperete. Ancora meglio, inserite le pause nel calendario del vostro telefono o computer, in modo che emetta un "ping" per ricordarvelo. Perché ciò che viene pianificato ha più probabilità di essere eseguito.

LA RICETTA DEL SONNELLINO PERFETTO

Come ho già detto, ho scoperto di commettere degli errori nei miei sonnellini, ma da tali errori ho imparato i segreti di un sonnellino perfetto. Si tratta di cinque semplici passaggi.

1. *Ricavatevi del tempo nel pomeriggio*. La Mayo Clinic dice che il momento migliore per un sonnellino è tra le 14.00 e le 15.00.[1] Ma se volete essere più precisi, prendetevi una settimana per registrare il vostro umore e livello di energia pomeridiano, come descritto alle pagine 42-45. Probabilmente noterete un momento abbastanza costante in cui la fatica della giornata inizierà a farsi sentire: per molti tale momento giunge circa sette ore dopo il risveglio. Questo dovrebbe essere l'orario ottimale per il vostro sonnellino.
2. *Createvi un ambiente tranquillo*. Disattivate le notifiche sul telefono. Chiudete, se possibile, la porta. Se avete a disposizione un divano, usatelo. Per isolarvi dai rumori e dalla luce, provate a usare tappi per le orecchie o cuffie, più una maschera per gli occhi.
3. *Bevetevi un caffè*. Dico sul serio. Il sonnellino più efficiente è proprio il *nappucino*. La caffeina ha bisogno di circa 25 minuti per entrare in circolo, quindi potete farvi un bel caffè appena prima di coricarvi. Se non gradite il caffè, cercate una bevanda alternativa che contenga circa 200 milligrammi di caffeina. (E se proprio evitate la caffeina, saltate questo passaggio, ma riconsiderate le vostre scelte di vita.)

4. *Impostate un timer sul telefono: datevi 25 minuti*. Se il sonnellino supera la mezz'ora, l'inerzia del sonno prenderà il sopravvento e avrete bisogno di parecchio tempo per recuperare. Un sonnellino inferiore ai 5 minuti non offre particolari benefici. Ma i sonnellini di durata compresa tra i 10 e i 20 minuti aumentano sensibilmente la reattività e la freschezza mentale. Dal momento che la maggior parte delle persone impiega circa 7 minuti per addormentarsi, il timer impostato a 25 minuti è l'ideale. E, naturalmente, quando vi sveglierete, la caffeina starà cominciando a dare i suoi frutti.
5. *Ripetete l'esperienza, trasformandola in un'abitudine*. Secondo alcune prove, i sonnellini abituali sono più efficaci di quelli occasionali. Quindi, se avete la possibilità di fare regolarmente un sonnellino pomeridiano, considerate la possibilità di renderlo una sana abitudine. Se non avete questa possibilità, scegliete i giorni in cui siete veramente in crisi, quando non avete dormito abbastanza la notte prima o quando lo stress e le richieste della giornata sono più pressanti del solito. Sentirete la differenza.

CINQUE TIPI DI BREAK RISTORATORI

Ora imparerete a crearvi scientificamente dei break e scoprirete perché sono così efficaci sia per scrollarvi di dosso la stanchezza, sia per migliorare l'umore e le prestazioni. Troverete perfino un elenco di pause "pronte all'uso". Ma che tipo di pausa fare? Non c'è una risposta univoca. Sceglietene una dal seguente elenco o combinatene alcune, provate a vedere come funzionano per voi e programmate le pause che ritenete più efficaci.

1. *Micro-break*. Una pausa di rifocillamento non deve essere lunga. Anche le pause da un minuto (o meno), i cosiddetti "micro-break", possono dare i loro frutti.[2] Considerate i seguenti esempi.
   - *La regola 20-20-20* – Prima di iniziare un'attività, impostate un timer. Poi, ogni 20 minuti, osservate qualcosa a 20 metri di distanza per 20 secondi. Se state lavorando al computer, questa micro–pausa vi farà riposare gli occhi e migliorerà la vostra postura, entrambi sono utili per alleviare la stanchezza.
   - *Idratatevi* – Magari avete già una vostra bottiglia per l'acqua. Prendetene una molto piccola. Quando la finirete, e accadrà spesso, andate a riempila. Avrete tre piccioni con una fava: idratazione, movimento e recupero.
   - *Muovete il corpo per rinfrancare la mente* – Una delle pause più semplici di tutte: alzatevi per 60 secondi, agitate braccia e gambe, fate un po' di flessioni, ruotate il busto e poi risiedetevi.
2. *Pause in movimento*. Molti di noi finiscono per stare troppo tempo seduti e muoversi troppo poco. Quindi approfittate delle pause per fare movimento. Ecco alcuni suggerimenti.
   - *Fate una passeggiatina di 5 minuti ogni ora* – Come abbiamo visto, le pause di 5 minuti sono efficaci e sono fattibili da molti. E sono particolarmente utili quando si è stanchi.
   - *Yoga da ufficio* – Potete fare yoga direttamente alla scrivania, piegando i polsi, muovendovi in avanti, per alleviare la tensione al collo e alla parte inferiore della schiena, per rilassare le dita e per distendere le spalle. Forse non sarà un esercizio adatto a tutti, ma tutti possono provarci. Provate a inserire le parole "office yoga" in un qualsiasi motore di ricerca.

- *Flessioni sulle braccia* – Ebbene sì, le buone vecchie flessioni. Fatene due al giorno per una settimana. Poi quattro al giorno la settimana successiva e sei al giorno la settimana dopo. Migliorerete la frequenza cardiaca, libererete le ragnatele cognitive e magari vi irrobustirete anche un po'.

3. *Pause nella natura*. No, non si tratta di andare in giro ad abbracciare gli alberi, ma uno studio dopo l'altro dimostrano gli effetti ristorativi della natura in quanto tale. Molti sottovalutano gli effetti benefici della natura.
   - *Camminate all'aperto* – Se avete pochi minuti e abitate vicino a un parco, fatevi un giro. Se lavorate a casa e avete un cane, portatelo a fare una passeggiata.
   - *Uscite* – Se ci sono degli alberi e una panchina dietro l'edificio, sedetevi lì invece che all'interno.
   - *Fate finta di essere all'aperto* – Se il massimo che potete fare è rintanarvi fra le piante di casa o osservare gli alberi dalla finestra… beh, la ricerca dice che anche questo è meglio di niente.
4. *Break sociali*. Non fateli da soli, almeno non sempre. I break sociali sono particolarmente efficaci, specialmente se potete decidere come e con chi. Ecco alcune idee.
   - *Allontanatevi ed entrate in contatto* – Chiamate qualcuno con cui non parlate da un po' e recuperate la relazione per 5 o 10 minuti. Riuscire a risvegliare questi "legami dormienti" è anche un ottimo modo per rafforzare le relazioni.[3] Oppure usate l'occasione per ringraziare, con un biglietto, un'e-mail o una rapida visita, qualcuno che vi ha aiutato. La gratitudine, con la sua possente combinazione di significato e connessione sociale, è un potente ricostituente.[4]
   - *Pianificatelo* – Organizzate una regolare passeggiata o "puntata" al caffè o sessione settimanale di gossip insieme ai colleghi con i quali vi trovate bene. Un vantaggio secondario dei break sociali è che è più probabile riuscire a farli se qualcun altro conta su di te. Oppure fate come in Svezia: una pausa caffè a pieno titolo che sembra essere la chiave per innalzare il livello di soddisfazione e la produttività dei dipendenti.[5]
   - *Non pianificate* – Se il vostro programma di lavoro è troppo compresso per consentirvi di pianificare qualcosa di normale, pagate un caffè in più un giorno di questa settimana e portatelo a qualcuno. Sedetevi e parlate per 5 minuti di un argomento non lavorativo.
5. *Break per un cambio di marcia mentale*. Il nostro cervello sente la fatica proprio come il nostro corpo, e questo è un fattore importante per la stanchezza. Provate a dare una pausa al vostro cervello…
   - *Meditare* – La meditazione è uno dei break (e micro-break) più efficaci.[6] La UCLA presenta alcune brevi meditazioni guidate di 3 minuti (http://marc.ucla.edu/mindful-meditations).
   - *Respirazione controllata* – Potete prendervi 45 secondi? Allora, come spiega il "New York Times": "Fate un respiro profondo, allargando il petto. Fate una pausa e poi espirate lentamente, contando fino a cinque. Ripetete la cosa per quattro volte".[7] Si chiama respirazione controllata, e contribuisce a tenere a freno gli ormoni dello stress, ad affinare il pensiero e forse anche a potenziare il sistema immunitario, il tutto in meno di un minuto.
   - *Distendete la mente* – Ascoltate un podcast divertente. Leggete un libro di battute. Se riuscite a trovare un po' di privacy, mettetevi le cuffie e ascoltatevi una canzone o due. Secondo uno studio, vi sono effetti benefici nel guardare video di cani (non sto scherzando).[8]

RICAVATEVI UN TIME-OUT CON UNA BELLA LISTA DI CONTROLLO

A volte non è proprio possibile allontanarsi da un compito o da un progetto importante per compiere una pausa ristoratrice. Se voi e il vostro team avete assoluto bisogno di andare avanti e portare a termine un lavoro, anche se siete stanchi, è il momento di un break di vigilanza, che combina un time-out con una lista di controllo.
Ecco come programmarlo.
Se svolgete un compito o un progetto che esige continua vigilanza e concentrazione anche durante i momenti di stanchezza, trovate un momento, a metà del compito, per pianificare un time-out. Pianificatelo preparando un elenco simile alle schede verdi di cui abbiamo parlato in riferimento al Medical Center dell'Università del Michigan.
Per esempio, supponiamo che la squadra abbia bisogno di produrre un'offerta importante entro le 17:00. Nessuno può permettersi di uscire e fare una passeggiata. Pianificate allora un timeout due ore prima della scadenza e radunate tutti. La lista di controllo potrebbe essere come la seguente.

1. Ognuno interrompe la propria attività, fa un passo indietro e fa un respiro profondo.
2. Ogni membro del team ha a disposizione una trentina di secondi per riferire i propri progressi.
3. Ogni membro del team ha a disposizione una trentina di secondi per descrivere il prossimo passo.
4. Ogni membro del team risponde a questa domanda: "Che cosa ci manca?".
5. Assegnate a qualcuno il compito di procurare ciò che manca.
6. Pianificate un altro timeout, se necessario.

PAUSE DA PROFESSIONISTI

Anders Ericsson è "l'esperto mondiale degli esperti mondiali".[9] Psicologo esperto in persone straordinarie, Ericsson ha scoperto che i "grandi" hanno una cosa in comune: sono davvero bravi a prendersi delle pause.
Molti musicisti e atleti esperti iniziano a esercitarsi seriamente verso le 9:00, raggiungono l'apice in tarda mattinata, si prendono un break per il pomeriggio e poi si esercitano ancora, per qualche ora, la sera. Per esempio, lo schema di attività dei violinisti più esperti somiglia alla seguente figura.

Riconoscete questa forma?
Nello studio di Ericsson, un fattore che distingue i migliori dagli altri è la presenza di queste pause *complete* durante il pomeriggio (molti prevedono perfino una sana dormita come parte della loro routine); i non esperti non erano invece così rigorosi in termini di pause. Potremmo pensare che l'impegno di queste superstar sia costante e continuo per tutto il giorno e per ore e ore. In realtà si esercitano con una concentrazione intensa in raffiche da 45/90 minuti, intervallate da significative pause ristoratrici.
Potete fare lo stesso. Fate pause da professionisti e magari potreste diventarlo.

PAUSE PER I RAGAZZI: IL DIFFICILE CASO DELLE RICREAZIONI

Le scuole stanno diventando sempre più dure. Soprattutto negli Stati Uniti, si stanno adottando test di alto livello, valutazioni rigorose degli insegnanti e un approccio sempre più risoluto in termini di responsabilità. Alcune di queste misure hanno senso, ma la battaglia contro i difetti ha lasciato sul campo un caduto: la ricreazione.
Circa il 40 percento delle scuole degli Stati Uniti (in particolare quelle con una quota elevata di studenti a basso reddito) ha eliminato la ricreazione o l'ha combinata con la pausa pranzo.[10]
Con le valutazioni online, si lima su tutto, e le scuole scoprono di non potersi più permettere quella frivolezza della ricreazione. Per esempio, nel 2016 l'assemblea legislativa del New Jersey ha approvato una legge bipartisan che prevedeva solo 20 minuti di pausa quotidiani per le classi delle scuole materne, fino ai 5 anni. Ma il governatore Chris Christie ha posto il veto sul provvedimento, motivandolo con un linguaggio che ricordava proprio un cortile di scuola: "Una vera stupidata!".[11]
Tutta questa presunta severità è del tutto sbagliata. Le interruzioni e le pause non sono deviazioni dall'apprendimento, ma fanno parte dell'apprendimento.
Anni di ricerche dimostrano che la ricreazione avvantaggia gli studenti in quasi ogni ambito della loro giovane vita. I bambini che fanno una buona ricreazione si impegnano di più, si

agitano di meno e si concentrano con maggiore intensità.[12] Spesso i loro voti sono migliori di quelli che fanno meno ricreazione.[13] Sviluppano meglio le proprie abilità sociali, manifestano maggiore empatia e interrompono meno la lezione.[14] Mangiano perfino cibo più sano.[15] In breve, se volete che i bambini diano il meglio di loro stessi, lasciateli uscire dall'aula.
Che cosa possono fare le scuole per migliorare il potere della ricreazione? Ecco sei consigli.

1. *Pianificate la ricreazione prima del pranzo.* È sufficiente una pausa di 15 minuti, e questo è il momento più adatto per favorire la concentrazione dei ragazzi. Li rende anche più affamati, quindi mangeranno con più gusto a pranzo.
2. *Siate minimalisti.* La ricreazione non deve essere rigidamente strutturata in modo preciso, né necessita di attrezzature speciali. I bambini traggono vantaggi dal fatto di stabilire le proprie regole.
3. *Non lesinate.* In Finlandia, un Paese con uno dei sistemi scolastici più efficaci al mondo, gli studenti svolgono una pausa di 15 minuti ogni ora. Alcune scuole degli Stati Uniti, per esempio la Eagle Mountain Elementary School di Fort Worth, in Texas, hanno seguito le indicazioni finlandesi e hanno migliorato la resa scolastica offrendo quattro ricreazioni al giorno per gli studenti più giovani.[16]
4. *Anche gli insegnanti hanno bisogno di una pausa.* Pianificate la ricreazione in turni, in modo che gli insegnanti possano conciliare i compiti di controllo con le pause rivolte a se stessi.
5. *Non sostituite l'educazione fisica.* Le ore di educazione fisica fanno parte dell'orario di lezione, non sostituiscono la ricreazione.
6. *Tutti i ragazzi, tutti i giorni.* Non usate come punizione il salto della ricreazione. La ricreazione è essenziale per ogni bambino, anche per quelli che non ce la fanno. Assicuratevi che ogni studente faccia ogni giorno la ricreazione.

Parte seconda

Gli inizi, le fini e quel che ci sta in mezzo

3

Gli inizi

Partire con il piede giusto, ripartire e partire insieme

Todo es comenzar á ser venturoso.
(Tutto consiste che la fortuna cominci.)

Miguel de Cervantes, Don Quixote

Ogni venerdì, il Center for Disease Control and Prevention statunitense, l'agenzia governativa incaricata di proteggere i cittadini americani dalle minacce alla salute, rilascia una pubblicazione intitolata "Morbidity and Mortality Weekly Report". Sebbene tale pubblicazione sia scritta nella prosa astratta dei documenti governativi, il suo contenuto sa essere terrificante come un romanzo di Stephen King. Ogni edizione offre un nuovo menu di minacce – non solo malattie esotiche come l'ebola, l'epatite o il virus del Nilo occidentale, ma anche pericoli molto meno noti, come la peste polmonare, la rabbia canina importata dall'Egitto, per non parlare dei livelli elevati di monossido di carbonio nelle piste indoor di pattinaggio al coperto.

I contenuti della relazione per la prima settimana di agosto 2015 non erano più allarmanti del solito. Ma per i genitori americani, le cinque pagine dell'articolo principale erano agghiaccianti. Il Centro aveva identificato una malattia che metteva in pericolo circa 26 milioni di adolescenti americani. Questa minaccia, secondo il rapporto, stava bersagliando i giovani con una vera e propria grandinata di pericoli.

- Aumento di peso e maggiore probabilità di sovrappeso.
- Sintomi clinici di depressione.
- Scarso rendimento scolastico.

- Una maggiore propensione a “esporsi a comportamenti a rischio, come l’alcol, il fumo e l’uso di stupefacenti.”[1]

Nel frattempo, i ricercatori della Yale University erano impegnati a identificare una minaccia rivolta ad alcuni dei fratelli e delle sorelle più grandi di questi adolescenti. Questo pericolo non stava mettendo a repentaglio la loro salute fisica o emotiva – almeno non ancora – ma stava corrodendo i loro mezzi di sostentamento. Questi uomini e donne sulla ventina erano in stallo. Si erano laureati, ma guadagnavano meno di quanto è lecito aspettarsi con una laurea in carniere e molto meno di coloro che si erano laureati solo pochi anni prima. E non si trattava di un problema a breve termine. Avrebbero ricevuto un salario ridotto per un decennio o più. Né questo gruppo di ventenni era solo. Alcuni dei loro genitori, laureatisi nei primi anni Ottanta, avevano sofferto della stessa malattia e stavano ancora cercando di liberarsi degli strascichi.

Ma che cosa è andato così storto per così tante persone?

La risposta completa è una complessa miscela di biologia, psicologia e politica. Ma la spiegazione principale è semplice: queste persone soffrivano di un cattivo inizio. Nel caso di quegli adolescenti, stavano iniziando la giornata scolastica troppo presto – e questo pregiudicava la loro capacità di apprendere. Nel caso dei ventenni, e anche di alcuni padri e madri, avevano iniziato la loro carriera, senza alcuna colpa, durante una recessione – e questo ha depresso i loro guadagni per anni e anni, dopo il loro primo lavoro.

Di fronte a problemi tanto gravi come degli adolescenti non realizzati o degli stipendi appiattiti, spesso cerchiamo le soluzioni nel regno del *cosa*. Che *cosa* sbagliano queste persone? Che *cosa* potrebbero fare meglio? Che *cosa* possono fare gli altri per aiutarle? Ma, più spesso di quanto pensiamo, le risposte più efficaci si nascondono nel regno del *quando*. In particolare, il *quando* iniziamo – la giornata scolastica, una carriera – può giocare un ruolo eccezionale nella nostra fortuna personale e collettiva. Per gli adolescenti, il fatto di iniziare la giornata scolastica prima delle 8:30 può compromettere la salute e pregiudicare i loro voti, che a loro volta possono limitare le loro opzioni e alterare la storia della loro vita. Per le persone un po’ più cresciute, iniziare una carriera partendo con un’economia debole può limitare le opportunità e ridurre il potenziale di guadagno in età adulta. Gli inizi hanno un impatto molto maggiore di quanto la maggior parte di noi

percepisca. Gli inizi, in realtà, possono avere un'importanza che arriva fino alla fine.

Non sempre possiamo determinare quando iniziamo, ma possiamo esercitare una certa influenza sugli inizi – e una notevole influenza sulle conseguenze di quelli non proprio ideali. La ricetta è semplice. Nella maggior parte dei casi, dovremmo sintonizzarci sul potere degli inizi e puntare a un buon inizio. Se non riusciremo, possiamo provare a ricominciare. E se gli inizi sono al di fuori del nostro controllo, possiamo farci aiutare da altri per tentare di iniziare in gruppo. Questi sono i tre principi utili per un inizio ben riuscito: iniziare bene. Ricominciare. Iniziare insieme.

Iniziare bene

Al liceo, ho studiato francese per quattro anni. Non ricordo molto di quello che ho imparato, ma un aspetto delle ore di francese potrebbe spiegare alcune delle mie carenze. La lezione di francese di miss Inglis cadeva sempre alla prima ora, intorno alle 7:55. Di solito ci riscaldava ponendo la domanda che tutti gli insegnanti francesi, dalle accademie europee nel diciassettesimo secolo fino alla mia scuola pubblica dell'Ohio centrale negli anni Ottanta, hanno sempre posto ai loro studenti: *Comment allez-vous?*, "Come state?".

Ogni risposta di ogni studente ogni mattina era la stessa: *Je suis fatigué*, "Sono stanco." Richard era *fatigué*. Lori era *fatiguée*. E anch'io, spesso, ero *très fatigué*. Per un visitatore di lingua francese, io e i miei ventisei compagni di classe probabilmente sembravamo tutti affetti da una bizzarra forma di narcolessia di gruppo. *Quelle horreur! Tous le monde est fatigué!*

Ma la vera spiegazione era molto meno esotica. Eravamo solo adolescenti che cercavano in tutti i modi di usare la materia grigia prima delle 8:00.

Come ho spiegato nel Capitolo 1, i giovani iniziano a subire il cambiamento più profondo nella loro cronobiologia intorno alla pubertà. Faticano ad addormentarsi la sera e, se lasciati alle loro esigenze biologiche, si svegliano più tardi al mattino, un periodo di picco del loro essere "gufi" che si estende fino alla ventina.

Eppure la maggior parte delle scuole secondarie di tutto il mondo costringe questi esseri, decisamente gufi, a orari programmati per le

cinguettanti allodole di sette anni. Il risultato è che gli adolescenti sacrificano il sonno e ne subiscono le conseguenze. Secondo la rivista "Pediatrics", "Gli adolescenti che dormono meno del necessario presentano maggiori rischi di depressione, suicidio, abuso di sostanze e incidenti stradali. Le prove collegano anche la breve durata del sonno con l'obesità e un indebolimento generale del sistema immunitario".[2] Mentre gli studenti più giovani ottengono risultati migliori nei test standard programmati di mattina, gli adolescenti danno il meglio più tardi nella giornata. Gli orari più mattinieri presentano una forte correlazione con i voti peggiori e con i punteggi più bassi nei test, specialmente in matematica e lingue.[3] Uno studio della McGill University e del Douglas Mental Health University Institute, entrambi di Montreal, ha scoperto che la quantità e la qualità del sonno spiegavano in gran parte la differenza di prestazioni degli studenti in (provate a indovinare…) lingua francese.[4]

Il danno è così evidente che nel 2014 l'American Academy of Pediatrics (AAP) ha emesso una dichiarazione che invitava le scuole medie e superiori a far iniziare le lezioni non prima delle 8:30.[5] Alcuni anni dopo, il Centers for Disease Control and Prevention ha aggiunto la sua voce, concludendo che il fatto di "ritardare l'inizio delle lezioni ha il maggiore potenziale di impatto" nel promuovere l'apprendimento e il benessere degli adolescenti.

Molti distretti scolastici – da Dobbs Ferry, New York, a Chicago, Texas, a Melbourne, Australia – hanno ascoltato questi ammonimenti, con risultati impressionanti. Per esempio, uno studio ha esaminato tre anni di dati riguardanti 9000 studenti di otto scuole superiori in Minnesota, Colorado e Wyoming che avevano cambiato gli orari per iniziare la scuola dopo le 8:35. In queste scuole, la frequenza è aumentata e i ritardi sono diminuiti. Gli studenti hanno ottenuto voti più alti "in aree tematiche chiave, come la matematica, l'inglese, le scienze e gli studi sociali" e hanno migliorato le loro prestazioni nei test standardizzati erogati a livello statale e nazionale. In una scuola, il numero di incidenti stradali dovuti a conducenti adolescenti è diminuito del 70 percento dopo aver spostato l'ora di inizio delle lezioni dalle 7:35 alle 8:55.[6]

Un altro studio condotto su 30.000 studenti in sette stati ha rilevato che due anni dopo l'implementazione di un orario posticipato di inizio delle lezioni i tassi di diplomati sono aumentati di oltre l'11 percento.[7] Una relazione sul posticipo dell'orario di inizio delle lezioni ha concluso che lo spostamento dell'orario garantisce "maggiore attenzione, minore

sonnolenza e… voti migliori."[8] Altrettanto importante: gli studenti non solo "vanno meglio" a scuola, ma anche in molti altri ambiti della loro vita. Un'ampia ricerca ha scoperto che il fatto di ritardare l'ora di inizio delle lezioni aumenta la motivazione, migliora il benessere emotivo, riduce la depressione e attenua l'impulsività.[9]

I benefici non riguardano solo gli studenti delle scuole superiori; si estendono anche agli studenti universitari. All'Accademia aeronautica degli Stati Uniti, un ritardo di cinquanta minuti dell'ora di inizio della giornata scolastica ha migliorato le prestazioni accademiche; più tardi iniziava la prima ora, più alti erano i voti degli studenti.[10] In realtà, uno studio riguardante gli studenti universitari degli Stati Uniti e del Regno Unito, pubblicato su "Frontiers in Human Neuroscience", conclude che il momento ottimale per la maggior parte delle lezioni si presenta dopo le 11:00.[11]

E anche "il prezzo è giusto": quando un economista studiò il sistema scolastico di Wake County, Carolina del Nord, scoprì che "il differimento di un'ora nell'orario di inizio delle lezioni aumenta i punteggi nei test standardizzati in matematica e lettura di tre percentili", e gli effetti più evidenti riguardano gli studenti più deboli.[12] Ma da buon economista, ha calcolato anche il rapporto costi-benefici del cambiamento del programma e ha concluso che un orario di inizio lezioni posticipato generava la resa migliore di ogni altra iniziativa nelle mani dei responsabili politici, un concetto poi ripreso da un'analisi del Brookings Institution.[13]

Tuttavia, le suppliche dei pediatri e degli alti funzionari della sanità pubblica, così come le esperienze delle scuole che hanno osato sfidare lo *status quo*, sono state ampiamente ignorate. Oggi, solo meno di una scuola media o superiore su cinque (negli Stati Uniti) segue la raccomandazione dell'AAP di iniziare la scuola dopo le 8:30. L'ora media in cui gli adolescenti americani iniziano le lezioni rimane fissata alle 8:03, il che significa che un gran numero di scuole inizia le lezioni prima delle 8:00.[14]

Ma perché tale resistenza? Una delle ragioni principali è la comodità degli adulti. Gli amministratori dovrebbero riprogrammare gli orari dei bus. I genitori potrebbero non essere in grado di lasciare i figli a scuola prima di andare al lavoro. Gli insegnanti dovrebbero fermarsi più a lungo nel pomeriggio. Gli allenatori avrebbero meno tempo per le attività sportive.

Ma sotto tutte quelle scuse troviamo una spiegazione più profonda e altrettanto preoccupante. Semplicemente non prendiamo sul serio il *quando*,

così come invece facciamo sul *cosa*. Immaginate cosa accadrebbe se gli studenti subissero gli stessi problemi causati dagli orari così anticipati – fatica di apprendimento e peggioramento della salute – ma la causa fosse un virus che infetta le aule. I genitori affollerebbero l'ingresso della scuola per chiedere interventi e terrebbero al riparo i figli fino a quando il problema a scuola non fosse risolto. Si attiverebbe ogni singolo ambito scolastico. Ora immaginate se potessimo debellare quel virus e proteggere tutti quegli studenti con un vaccino già noto, disponibile a un prezzo ragionevole e di facile somministrazione. Il problema sarebbe già stato risolto. Non potrebbe accadere che quattro distretti scolastici americani su cinque – più di 11.000 – ignorassero le prove e accampassero scuse. Tutto ciò sarebbe ritenuto moralmente esecrabile e politicamente insostenibile. Genitori, insegnanti e intere comunità non lo accetterebbero.

Il problema dell'orario di inizio delle lezioni non è nuovo. Ma poiché si tratta di un problema del *quando* e non di un problema del *cosa* (un virus o il terrorismo), fin troppe persone possono liquidarlo con facilità. "Che differenza può mai fare un'ora?" domandano i quaranta/cinquantenni. Ebbene, per alcuni studenti significa la differenza tra abbandonare e completare la scuola superiore. Per altri, si tratta della differenza tra lottare con gli studi e seguire le lezioni di matematica e lingue – che in seguito possono influenzare le loro probabilità di andare all'università o di trovare un buon lavoro. In alcuni casi, questa piccola differenza temporale potrebbe alleviare sofferenze e perfino salvare vite umane.

Gli inizi contano. Non sempre possiamo controllarli. Ma questo è decisamente un ambito in cui possiamo, e quindi dobbiamo.

Ricominciare

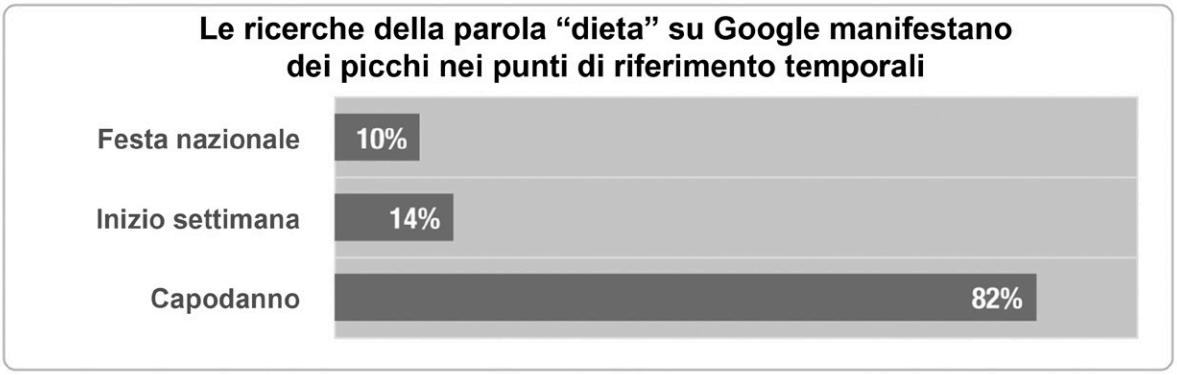
A un certo punto della vostra vita, probabilmente avrete espresso i buoni propositi per il nuovo anno. In un Capodanno di un qualche anno, avrete sicuramente deciso di bere di meno, di fare più esercizio fisico o chiamare la mamma ogni domenica. Magari avrete anche mantenuto tali propositi e anche dato nuova linfa alla salute e alle relazioni familiari. O magari, già a febbraio, vi siete ritrovati incollati al divano a vedere l'ennesimo episodio della solita serie televisiva tracannando il terzo bicchiere di vino e ignorando le chiamate della mamma. Indipendentemente dal destino dei

buoni propositi, però, la data che avete scelto per motivarvi rivela un'altra dimensione del potere degli inizi.

Il primo giorno dell'anno è uno di quelli che gli scienziati sociali chiamano "punti di riferimento temporali".[15] Proprio come ci affidiamo a determinati punti di riferimento per spostarci nello spazio ("Per arrivare a casa mia, svolta a sinistra al benzinaio") utilizziamo anche dei punti di riferimento per gestire il tempo. Alcune date funzionano come veri e propri punti di riferimento, sono i nostri "benzinai" temporali. Si distinguono nella massa indistinta e trascurabile degli altri giorni e la loro preminenza ci aiuta a trovare la strada.

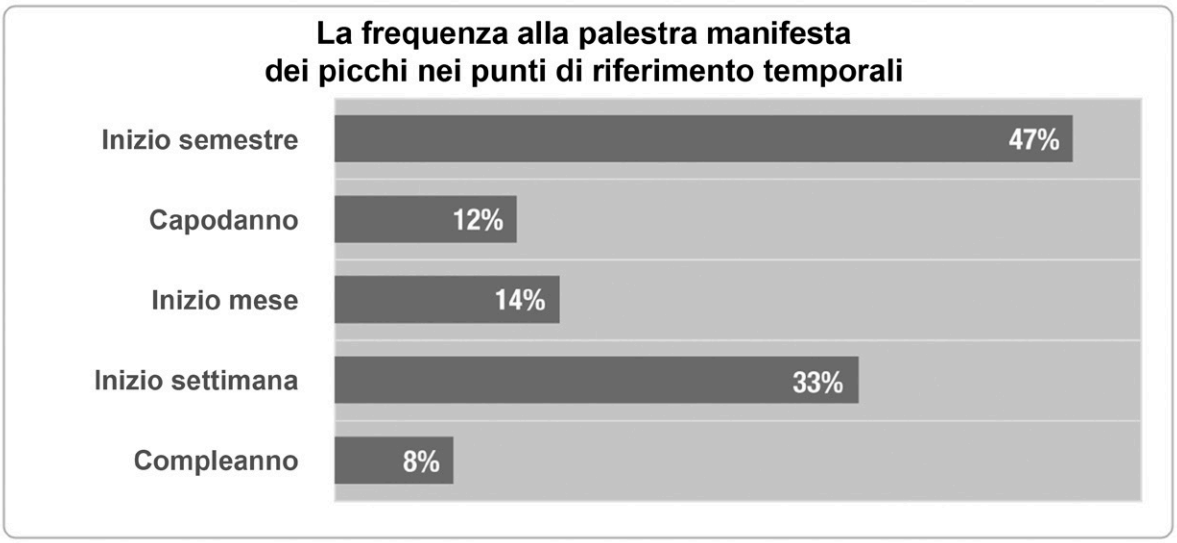
Nel 2014 tre studiosi della Wharton School dell'Università della Pennsylvania hanno pubblicato un documento rivoluzionario nel campo della scienza del tempo, che ha ampliato la nostra comprensione di come funzionano i punti di riferimento temporali e di come possiamo usarli per predisporre inizi migliori.

Hengchen Dai, Katherine Milkman e Jason Riis hanno iniziato analizzando otto anni e mezzo di ricerche su Google. Scoprirono che le ricerche relative alla parola "dieta" aumentavano sempre a Capodanno: di circa l'80 percento in più rispetto a una giornata tipo. Nessuna sorpresa, probabilmente. Tuttavia, le ricerche manifestano dei picchi anche all'inizio di ogni ciclo del calendario: il primo giorno di ogni mese, il primo giorno di ogni settimana… Le ricerche sono perfino salite del 10 percento il primo giorno dopo una festa nazionale. C'era qualcosa nei giorni che rappresentano dei "primi" che accende le motivazioni delle persone.



I ricercatori hanno rilevato uno schema analogo per le iscrizioni in palestra. In una grande Università del nord-est degli Stati Uniti, dove gli studenti dovevano accreditarsi con un badge per accedere alle strutture

sportive, i ricercatori hanno raccolto più di un anno di dati relativi alla frequenza giornaliera della palestra. Come nel caso delle ricerche su Google, le visite alla palestra sono aumentate "all'inizio di ogni nuova settimana, mese e anno". Ma quelle non erano le uniche date che facevano uscire gli studenti dal pensionato per salire su un tapis roulant. Gli studenti universitari "si esercitavano di più sia all'inizio di un nuovo semestre […] sia il primo giorno dopo una pausa scolastica". Inoltre si presentavano di più in palestra immediatamente dopo un compleanno, con un'eccezione eclatante: "Coloro che compivano 21 anni tendevano a diminuire la loro attività in palestra dopo il compleanno".[16]



Per chi eseguiva ricerche su Google e per gli sportivi del college, alcune date risultavano più significative di altre. Le persone usavano determinati giorni per "delimitare il trascorrere del tempo", per terminare un periodo e iniziarne un altro, con un *tabula rasa*. Dai, Milkman e Riis chiamavano questo fenomeno *fresh start effect*, "effetto nuovo inizio".

Per stabilire un nuovo inizio, le persone utilizzano due tipi di punti di riferimento temporali: sociali e personali. I punti di riferimento sociali sono quelli condivisi da tutti: il lunedì, il primo giorno del mese, le feste nazionali. Quelli personali sono specifici dell'individuo: il compleanno, un anniversario, un cambio di lavoro. Ma che siano sociali o personali, i punti di riferimento temporali hanno due scopi.

In primo luogo, consentono alle persone di "aprire nuovi conti mentali" nello stesso modo in cui un'attività chiude i libri contabili alla fine di un

anno fiscale e ne apre di nuovi al nuovo anno. Questo nuovo periodo offre la possibilità di ricominciare, relegando al passato il nostro vecchio io. Ci separa dagli errori e dalle imperfezioni di quel passato e ci regala fiducia nel nostro nuovo io, migliore. Fortificati da questa nuova fiducia, "ci comportiamo meglio di quanto abbiamo fatto in passato e ci sforziamo con maggiore fervore di conseguire le nostre aspirazioni".[17] A gennaio i pubblicitari tendono a rimarcare il suo significato di "nuovo inizio" del "nuovo io". Quando ci agganciamo a dei punti di riferimento temporali, questo è ciò che succede nella nostra testa.[18] "Il vecchio me stesso non ha mai usato il filo interdentale. Ma il nuovo me stesso, rinato dopo il ritorno dalle vacanze estive, sarà il campione dell'igiene orale."

Il secondo scopo di questi punti di riferimento temporali è quello di scuoterci dalla monotonia quotidiana per consentirci di osservare l'insieme dall'alto. "I punti di riferimento temporali distolgono l'attenzione delle persone dalle piccole cose quotidiane, costringendole ad adottare una visione generale della loro vita e quindi a concentrarsi sul conseguimento dei loro obiettivi".[19] Pensate nuovamente ai punti di riferimento spaziali. Potreste guidare per chilometri e chilometri notando appena quello che vi scorre davanti. Ma quella particolare stazione di servizio richiama subito la vostra attenzione. Lo stesso accade con le date di inizio-*qualcosa*. Daniel Kahneman traccia una distinzione tra il ragionamento veloce (per prendere decisioni frutto dell'istinto e distorte da pregiudizi cognitivi) e pensiero lento (per prendere decisioni fondate sulla ragione e guidate da un'attenta ponderazione). I punti di riferimento temporali rallentano il nostro pensiero, permettendoci di ragionare a un livello più elevato e di prendere decisioni migliori.[20]

Le implicazioni dell'effetto nuova partenza, come le forze che lo generano, sono anche personali e sociali. Gli individui che incappano in un inizio incerto – per un nuovo lavoro, un progetto importante o un tentativo di migliorare la propria salute – possono cambiare il corso degli eventi approfittando di un punto di riferimento temporale per ricominciare. Le persone possono, come scrivono i ricercatori di Wharton, creare "strategicamente dei punti di svolta nella loro personale storia".[21]

Prendete Isabel Allende, la nota scrittrice cileno-americana. L'8 gennaio 1981, scrisse una lettera a suo nonno, gravemente malato. Quella lettera costituì le basi del suo primo romanzo, *La casa degli spiriti*. Da allora, ha iniziato tutti i suoi successivi romanzi in quella stessa data: ha usato l'8

gennaio come punto di riferimento temporale per ricominciare da capo ogni nuovo progetto.[22]

In una ricerca successiva, Dai, Milkman e Riis scoprirono che attribuire a un giorno come gli altri un significato personale ha la potenzialità di attivare nuovi inizi.[23] Per esempio, quando dichiararono il 20 marzo il primo giorno di primavera, la data ha iniziato a rappresentare un nuovo inizio più efficace rispetto a un comune "terzo giovedì di marzo". Per i partecipanti di confessione ebraica al loro studio, il fatto di stabilire il 5 ottobre come il primo giorno dopo Yom Kippur è stato decisamente più motivante rispetto al considerarlo il 278° giorno dell'anno. Il fatto di identificare i giorni personalmente significativi – il compleanno di un figlio o l'anniversario del primo appuntamento – ha il potere di annullare gli effetti di una falsa partenza e di aiutarci a ricominciare da capo.

Anche le aziende possono adottare questa stessa tecnica. Recenti ricerche hanno dimostrato che l'effetto nuovo inizio si applica ai team.[24] Supponiamo che il nuovo trimestre di un'azienda indichi un inizio difficile. Invece di aspettare il prossimo trimestre, una data di inizio "naturale", per rimediare al problema, i dirigenti possono identificare un momento significativo precedente – magari l'anniversario del lancio di un prodotto chiave – che aiuterà tutti a chiudere i conti con gli errori commessi e a tornare in carreggiata. Oppure supponiamo che alcuni dipendenti non siano particolarmente assidui alle lezioni di formazione più importanti organizzate dall'azienda: secondo Riis, l'invio di promemoria il giorno del compleanno anziché in un giorno comune potrebbe indurli a mettersi in moto. I consumatori si dimostrano più sensibili ai messaggi inviati nei giorni che possano essere considerati nuovi inizi.[25] Se state cercando di incoraggiare qualcuno a nutrirsi in modo più sano, una campagna tipo "I lunedì senza carne" sarà molto più efficace di un giovedì vegano.

Il Capodanno ha da sempre un grande potere sul nostro comportamento. Giriamo la pagina del calendario, intravediamo tutti quei bei quadratini vuoti e apriamo un nuovo sguardo sulla nostra vita. E di solito lo facciamo involontariamente, senza conoscere i meccanismi psicologici ai quali ci affidiamo. L'effetto nuovo inizio ci consente di utilizzare quella stessa tecnica, ma con maggiore consapevolezza e intenzione, anche in altri giorni. Dopo tutto, i buoni propositi di Capodanno non sono esattamente "legge". La ricerca mostra che a un mese dall'inizio dell'anno i buoni propositi vengono mantenuti solo nel 64 percento dei casi.[26] Costruendoci i nostri

punti di riferimento temporali, specialmente nel caso di giorni che per noi hanno un significato personale, ci offre molte più opportunità per riprenderci da un inizio approssimativo e ricominciare.

Iniziare insieme

Nel giugno del 1986, mi sono laureato in un college – e non avevo un lavoro. A luglio mi sono trasferito a Washington, per iniziare la mia vita da post-college. In agosto avevo trovato il mio primo impiego. Dalla mia laurea, discussa in un auditorium universitario alla sistemazione dietro una scrivania nel centro di Washington sono trascorsi meno di sessanta giorni (e non tutti trascorsi a cercare lavoro: alcuni giorni li ho trascorsi a fare le valigie e viaggiare, altri a lavorare in una libreria, per sostenermi durante la mia breve caccia al primo lavoro).

Per quanto io preferisca credere che il rapido percorso che mi ha portato da giovane laureato senza lavoro a giovane impiegato sia dovuto alle mie credenziali e alla mia spiccata personalità, il motivo più plausibile non vi sorprenderà: erano altri tempi. Mi sono laureato in un momento favorevole. Nel 1986, gli Stati Uniti stavano uscendo da una profonda recessione. Il tasso di disoccupazione nazionale era del 7 percento, una cifra non impressionante, ma la grave crisi dal 1982 al 1983, quando il tasso di disoccupazione raggiunse quasi il 10 percento faceva sì che per me fosse più facile trovare un lavoro rispetto a coloro che erano entrati nel mercato del lavoro solo pochi anni prima. Niente di complicato: non serve una laurea in economia per capire che trovare lavoro è più facile quando il tasso di disoccupazione è del 7 percento rispetto a quando è del 10 percento. Tuttavia, bisogna essere buoni economisti per capire che il vantaggio che ho ricavato dalla fortuna di iniziare la mia vita lavorativa in un momento di boom economico si è esteso ben oltre il mio primo lavoro.

Lisa Kahn è qualcosa di più di una buona economista. Ha lasciato il segno nel mondo dell'economia studiando persone come me: maschi bianchi laureatisi negli anni Ottanta. Kahn, che insegna alla Yale School of Management, ha raccolto i dati della National Longitudinal Survey of Youth, che ogni anno pone a un campione rappresentativo di giovani americani domande sul loro livello di istruzione, salute e occupazione. Dai dati, estrasse gli uomini bianchi che si erano laureati tra il 1979 e il 1989 – ed esaminò cosa accadde loro nei successivi vent'anni.[d]

La sua grande scoperta: il *quando* questi uomini hanno iniziato la loro carriera, ha fortemente determinato dove sono andati e quanto hanno viaggiato. Coloro che entravano nel mercato del lavoro in un'economia debole guadagnavano meno all'inizio della loro carriera rispetto a coloro che erano partiti con un'economia in crescita, ma per questo nessuna sorpresa. Ma questo svantaggio iniziale non è svanito. È durato fino a vent'anni.

"Laurearsi nel corso di una congiuntura sfavorevole ha un impatto negativo e di lunga durata sul salario", scrive Kahn. Gli sfortunati laureati che avevano iniziato la loro carriera con un'economia stagnante guadagnavano meno, appena dopo la scuola, rispetto ai fortunati come me che si erano laureati in tempi solidi, e spesso l'allineamento dei salari ha richiesto *un paio di decenni*. In media, ancora dopo quindici anni di lavoro, coloro che si erano laureati in periodi di disoccupazione elevata guadagnavano circa il 2,5 percento in meno di coloro che si erano laureati in anni di bassa disoccupazione. In alcuni casi, la differenza di salario tra una laurea presa in un anno particolarmente favorevole e uno particolarmente sfavorevole era del 20 percento – e questo da dopo il college, fino alle soglie della quarantina.[27] Il costo totale, considerando l'inflazione, del fatto di laurearsi in un anno sfavorevole ammontava a circa 100.000 dollari. Il tempismo non sarà tutto, ma è una cosa che si misura a sei cifre.

Ancora una volta, gli inizi innescano un effetto a cascata che si rivela difficile da frenare. Una gran parte della crescita salariale si verifica proprio nei primi dieci anni di carriera. Iniziare con un salario più alto colloca su una traiettoria iniziale più elevata. Ma questo è solo il primo dei vantaggi. Il modo migliore per guadagnare di più è abbinare le vostre specifiche qualità alle specifiche esigenze del datore di lavoro. È raro che ciò accada al primo lavoro (il mio, per esempio, si è rivelato un disastro). Quindi spesso si lascia un lavoro per trovare una nuova collocazione, spesso dopo pochi anni, fino a ottenere una giusta corrispondenza. In effetti, uno dei modi migliori per guadagnare di più all'inizio di una carriera è quello di cambiare lavoro con una certa frequenza. Tuttavia, se l'economia è stagnante, cambiare lavoro diventa difficile, perché i datori di lavoro non assumono. Pertanto, coloro che entrano nel mercato del lavoro in una fase di recessione spesso rimangono bloccati in lavori che non sono all'altezza delle loro capacità. Né possono cambiare lavoro con facilità, quindi impiegano più

tempo per trovare un lavoro più adatto e per iniziare la marcia verso un impiego più remunerativo. Quello che Kahn ha scoperto nel mercato del lavoro è ciò che i teorici del caos e della complessità conoscevano già da tempo: in ogni sistema dinamico, le condizioni iniziali hanno un'enorme influenza su ciò che accade alla popolazione di quel sistema.[28]

Anche altri economisti hanno rilevato che gli inizi esercitano un'influenza invisibile ma potente sul livello di vita delle persone. In Canada, uno studio ha rilevato che "il costo delle recessioni per i neolaureati è sostanziale e diseguale". I laureati più sfortunati soffrono di "un gap dei guadagni persistente, della durata di dieci anni", dove a soffrire di più sono i lavoratori meno qualificati.[29] Il gap può anche chiudersi, ma lascia una cicatrice. Uno studio del 2017 ha rilevato che nei manager le condizioni economiche godute all'inizio della carriera hanno effetti duraturi sul loro diventare ceo. Una laurea conseguita in una fase di recessione complica la ricerca del primo lavoro, il che rende più probabile che gli aspiranti manager vengano assunti in un'impresa più piccola piuttosto che in una grande azienda – il che significa che iniziano la salita su una scala più corta, che non porta molto in alto. Coloro che iniziano la propria carriera in una fase di recessione possono anche diventare amministratori delegati, ma di piccole imprese, nelle quali guadagnano meno di coloro che si sono laureati durante gli anni di boom. I laureati in tempi di recessione, secondo la ricerca, presentano anche uno stile gestionale più conservativo, che probabilmente deriva proprio dai loro inizi in tempi incerti.[30]

Una ricerca svolta sui laureati in Master in Business Administration a Stanford ha rilevato che lo stato del mercato azionario al momento della laurea ha determinato i guadagni a vita di questi laureati. Il concatenamento fra logica e circostanze prevede ben tre collegamenti. Innanzitutto, quando gli indici si impennano è più probabile che gli studenti trovino un posto di lavoro a Wall Street. Al contrario, quando il mercato è al ribasso, una quota considerevole dei laureati sceglie carriere alternative: consulenza, imprenditorialità o lavoro per organizzazioni no-profit. Secondo: coloro che iniziano a lavorare a Wall Street tendono poi a rimanere a Wall Street. Terzo: coloro che lavorano per banche di investimento e per l'alta finanza generalmente guadagnano molto di più di coloro che lavorano in altri campi. Di conseguenza, "chi si laurea in un mercato in crescita" e viene assunto nel settore delle banche d'investimento guadagna da 1,5 a 5 milioni di dollari in più di "quello che quella stessa persona avrebbe guadagnato se

si fosse laureata in un mercato in calo", con un lavoro lontano da Wall Street.[31]

Non perderò certo il sonno sapendo che un mercato azionario nervoso condurrà alcuni laureati d'élite a lavorare per McKinsey o Bain piuttosto che per Goldman Sachs o Morgan Stanley e che quindi diverranno estremamente ricchi invece che pazzescamente ricchi. Al contrario, gli effetti degli inizi su una larga fetta della forza lavoro sono più preoccupanti, soprattutto dal momento che i primi dati su coloro che sono entrati nel mercato del lavoro nel periodo della Grande Recessione (2007-2010) appaiono particolarmente deboli. Kahn e due suoi colleghi di Yale hanno scoperto che l'impatto negativo sugli studenti che si sono laureati nel periodo 2010-2011 "era doppio rispetto a quello che ci saremmo aspettati sulla base dei modelli del passato".[32] La Federal Reserve Bank di New York, osservando questi primi indicatori, avvertì che "coloro che iniziano la loro carriera durante una fase così debole del mercato del lavoro possono subire effetti negativi *permanenti* sul loro stipendio".[33]

Questo è un problema difficile. Se ciò che guadagnate oggi dipende in larga misura dal tasso di disoccupazione quando avete iniziato a lavorare piuttosto che dal tasso di disoccupazione attuale, le due strategie precedenti – iniziare bene e ricominciare – sono insufficienti.[34] Non possiamo risolvere unilateralmente il problema, come nel caso degli orari di inizio delle lezioni, e stabilire, semplicemente, che tutti inizieranno la propria carriera in una fase sana dell'economia. Né possiamo risolverlo individualmente esortando le persone a riprendersi dal loro lento inizio cercando un nuovo lavoro il loro prossimo compleanno. Su questo tipo di problema, occorre iniziare insieme. E due precedenti soluzioni offrono alcune indicazioni.

Per molti anni, gli ospedali universitari negli Stati Uniti hanno dovuto affrontare il cosiddetto "effetto luglio". A luglio, un nuovo gruppo di laureati in medicina inizia la propria carriera di medico. Sebbene questi giovani avessero davvero poca esperienza al di fuori delle aule, spesso gli ospedali universitari affidavano loro una notevole responsabilità nel trattare i pazienti. È così che imparavano il loro mestiere. L'unico lato negativo di questo approccio era che a soffrire di questo addestramento sul campo erano i pazienti, e luglio era il mese più crudele. Nel Regno Unito, quel periodo si presenta un mese più tardi e l'espressione è più colorita: i medici britannici chiamano quel periodo in cui arrivano i "nuovi medici" la "stagione degli omicidi di agosto". Per esempio, uno studio svolto nell'arco

di oltre venticinque anni riguardante i certificati di morte degli Stati Uniti ha rilevato che "nelle contee nelle quali operano ospedali universitari, gli errori fatali di terapia aumentano del 10 percento a luglio rispetto a ogni altro mese. Al contrario, tale picco di luglio non si presentava nelle contee senza ospedali universitari".[35] Altre ricerche nell'ambito ospedaliero hanno rilevato che in luglio e agosto i pazienti avevano una probabilità maggiore del 18 percento di andare incontro a complicanze chirurgiche e una probabilità maggiore del 41 percento di morire in sala operatoria rispetto ai pazienti operati in aprile e maggio.[36]

Tuttavia, nell'ultimo decennio, gli ospedali universitari hanno cercato di correggere la situazione. Invece di dichiarare questo passo falso iniziale un passaggio inevitabile per un giovane medico, lo hanno reso un problema prevenibile grazie al gruppo. Ora, negli ospedali di praticantato come quello che ho visitato all'Università del Michigan, i nuovi medici iniziano il loro mandato entrando a far parte di un team che comprende infermieri, medici e altri professionisti. Iniziando insieme, questi ospedali hanno drasticamente ridotto l'impatto dell'effetto luglio.

Oppure considerate i bambini nati da ragazze madri disagiate. In quelle circostanze, spesso i bambini subiscono terribili traumi. Ma una soluzione efficace c'è: garantire che madri e bambini non inizino la loro avventura da soli. Un programma nazionale chiamato Nurse-Family Partnership, lanciato negli anni Settanta, prevede l'invio di infermiere a visitare le madri e ad aiutarle a offrire ai loro bambini un inizio migliore. Il programma, ora attivo in ottocento municipalità degli Stati Uniti, è stato anche sottoposto a rigorose valutazioni esterne, con risultati promettenti. Le visite infermieristiche riducono i tassi di mortalità infantile, limitano i problemi comportamentali e di attenzione e riducono la dipendenza delle famiglie dai buoni pasto e da altri programmi di assistenza sociale.[37] Inoltre hanno migliorato il livello di salute e i tassi di apprendimento dei bambini, hanno migliorato i tempi di allattamento e i tassi di vaccinazione e hanno aumentato le probabilità che le madri riescano a cercare e a mantenere un lavoro retribuito.[38] Molti paesi europei hanno inserito tali visite nell'agenda politica. Che le ragioni siano morali (questi programmi salvano delle vite) o finanziarie (questi programmi fanno risparmiare denaro a lungo termine), il principio rimane lo stesso: invece di costringere le persone più vulnerabili a cavarsela da sole, si cerca di offrire l'opportunità di cominciare insieme.

Possiamo applicare principi analoghi al fatto che alcune persone, non

per colpa loro, iniziano la propria carriera in condizioni pessime dell'economia. Non possiamo ignorare questo problema: "Oh, è solo un caso di cattivo tempismo. Che sfortuna… D'altronde… che cosa ci possiamo fare ?". Al contrario, dovremmo riconoscere che il fatto che troppe persone guadagnino troppo poco o fatichino a farsi strada influenza tutti noi: avremo meno clienti per l'articolo che stiamo vendendo e dovremo sborsare tasse più alte per tamponare le conseguenze di questa carenza di opportunità. Una soluzione potrebbe consistere nel fatto che i governi e le università istituiscano un programma di finanziamento a fondo perduto per gli studenti che sia legato al tasso di disoccupazione. Per fare un esempio, se il tasso di disoccupazione superasse il 7,5 percento, una parte del prestito erogato al neo-laureato sarebbe "condonata". O magari quando il tasso di disoccupazione supera una certa soglia, l'università o il governo potrebbero sbloccare dei fondi da rivolgere a consulenti alla carriera, per aiutare i neolaureati a farsi strada in un pendio così impervio – esattamente come si predispongono dei sacchi di sabbia e allerta la Protezione civile nelle regioni colpite da inondazioni.

L'obiettivo, voglio dire, è che riconoscere che i problemi di lentezza del *quando* hanno la stessa gravità dei problemi legati al *che cosa,* come le calamità, e meritano la stessa risposta sociale.

La maggior parte di noi ha sicuramente avuto la sensazione che gli inizi siano significativi. Ora anche la scienza ha dimostrato che gli inizi sono perfino più efficaci di quanto sospettassimo. Gli inizi ci accompagnano molto più a lungo di quanto immaginiamo; i loro effetti persistono per sempre.

Ecco perché, quando affrontiamo le sfide della nostra vita, che si tratti di perdere qualche chilo o di aiutare i figli a studiare o di garantire che i nostri concittadini non cadano vittima di circostanze sfavorevoli, abbiamo bisogno di espandere il repertorio delle nostre risposte, includendo il *quando* oltre al *cosa*. Armati di questa conoscenza, possiamo essere molto più efficaci nell'iniziare bene, a scuola e anche dopo. Il fatto di sapere in quale modo la nostra mente fa i conti con il tempo può aiutarci a sfruttare i punti di riferimento temporali per rimediare a false partenze e ripartire. E il fatto di capire quanto gli inizi possano essere ingiusti, e duraturi, potrebbe indurci a ricominciare più spesso insieme.

Non basta spostare l'attenzione, e dare al *quando* lo stesso peso del

cosa; questo non risolverà tutti i nostri problemi. Ma è già un buon inizio…

[d] Kahn ha scelto i maschi bianchi perché le loro prospettive occupazionali e di guadagno sono meno influenzate dalla discriminazione di razza e sesso e dal fatto che la loro carriera aveva meno probabilità di essere interrotta dal fatto di avere figli. Ciò le ha permesso di non considerare le alterazioni economiche causate da fattori come il colore della pelle, l'etnia e il genere.

Piccolo manuale per prendersi gioco del tempo

Capitolo 3

EVITARE UNA FALSA PARTENZA GRAZIE ALLA "PREMORTE"

Il modo migliore per recuperare una falsa partenza è quello di evitarla. Che banalità, direte. Ma la tecnica migliore per farlo si chiama "premorte".

Probabilmente avete sentito parlare di *post-mortem*: il coroner e altri medici esaminano un cadavere per determinare la causa del decesso. Nella premorte, lo psicologo Gary Klein applica lo stesso principio, spostando però l'esame da dopo a prima.[1]

Supponiamo che voi e il vostro team stiate per intraprendere un progetto. Prima dell'inizio del progetto, convocate una riunione premorte. "Supponiamo che siano trascorsi diciotto mesi da oggi e che il nostro progetto si sia rivelato un disastro completo", dite al team. "Che cosa è andato storto?" La squadra, ipotizzando un senno di poi, offre le sue risposte. Magari il compito non era correttamente definito. Magari c'erano troppo poche persone o troppe persone o le persone sbagliate. Magari il leader non è stato chiaro o magari gli obiettivi erano irrealistici. Prefigurando il fallimento, e riflettendo su ciò che potrebbe causarlo, è possibile anticipare alcuni dei potenziali problemi ed evitarli una volta iniziato il progetto vero e proprio.

Per l'appunto, ho condotto una sessione di premorte prima di iniziare questo libro. L'ho proiettato a due anni dalla data di stampa e ho immaginato di aver scritto un libro terribile o, peggio, di non essere riuscito a scriverlo. Dove ho sbagliato? Dopo aver letto le mie risposte, mi sono reso conto che dovevo tenere alta la guardia, scrivere ogni giorno e annullare ogni impegno esterno; così non mi sono distratto, ho tenuto informato il mio editore dei miei progressi (o della mancanza di progressi) e ho chiesto il suo aiuto in anticipo per dirimere ogni nodo concettuale. Poi ho annotato su una scheda le idee positive di queste intuizioni, per esempio "Ho lavorato al libro ogni mattina almeno sei giorni alla settimana, senza distrazioni e senza eccezioni", e l'ho appesa davanti alla mia scrivania.

Questa tecnica mi ha permesso di prevedere in anticipo gli errori, senza subirli nella vita reale e su un progetto reale. Che questa specifica sessione di premorte sia stata efficace, siete voi a giudicarlo, cari lettori. Ma vi incoraggio a provare questa tecnica per evitare false partenze.

QUEGLI OTTANTASEI GIORNI ALL'ANNO IN CUI POTETE PREPARARE UNA BUONA PARTENZA

Abbiamo parlato dei punti di riferimento temporali e di come possiamo usarli per configurare i nuovi inizi. Per aiutarvi nella ricerca del giorno ideale per iniziare a scrivere un romanzo o ad allenarvi per la maratona, ecco a voi ottantasei giorni particolarmente efficaci per ricominciare da capo.

- Il primo giorno del mese (dodici).
- Il lunedì (cinquantadue).
- Il primo giorno di primavera, estate, autunno e inverno (quattro).
- Il giorno dell'indipendenza del vostro Paese, o anniversario equivalente (uno).
- Un'importante festività religiosa, per esempio, Pasqua, Rosh Hashanah, Eid al-Fitr (uno).
- Il compleanno (uno).
- Il compleanno di una persona cara (uno).
- Il primo giorno di scuola o l'inizio del semestre (due).
- Il primo giorno di un nuovo lavoro (uno).
- Il giorno della laurea (uno).
- Il giorno del ritorno dalle vacanze (in genere due).
- L'anniversario del matrimonio, del primo appuntamento o del divorzio (tre).
- L'anniversario del giorno in cui avete iniziato a lavorare, avete ottenuto la cittadinanza, avete adottato il cane o gatto, vi siete laureati o diplomati (quattro).
- Il giorno in cui finirete di leggere questo libro (uno).

QUANDO È IL CASO DI ESSERE I PRIMI?

La vita non è tutta una competizione, ma a volte è una competizione *in successione*. Che voi siate una delle tante persone in lizza per un lavoro, che facciate parte di un gruppo di aziende alla ricerca di nuove opportunità o che siate concorrenti di un concorso televisivo di canto, il *quando* competere può essere altrettanto importante di quello che farete.
Qui, sulla base di vari studi, trovate un elenco di *quando* è particolarmente importante essere i primi.

Quattro situazioni in cui è meglio essere i primi

1. Se vi trovate in un ballottaggio (commissario di qualcosa, reginetta del ballo, gli Oscar), il fatto di essere elencati per primi vi darà un vantaggio. I ricercatori hanno studiato questo effetto in migliaia di elezioni, dal consiglio scolastico al consiglio comunale, dalla California al Texas: gli elettori hanno sempre preferito il primo nome.[2]
2. Se *non* siete voi la scelta standard: per esempio, se vi state proponendo contro qualcuno che ha già buone probabilità di riuscire ad aggiudicarsi un appalto, il solo fatto di essere elencati per primi può aiutarvi a essere riconsiderati dai responsabili della decisione.[3]

3. Se ci sono relativamente pochi concorrenti (diciamo, al massimo cinque), il fatto di presentarvi per primi può aiutarvi ad avere un vantaggio, contando sulla tendenza delle persone a ricordare meglio la prima voce di un elenco.[4]
4. Se siete a un colloquio di lavoro e vi trovate di fronte diversi candidati forti, potreste guadagnare un vantaggio dal fatto di essere i primi. Uri Simonsohn e Francesca Gino hanno esaminato più di 9.000 colloqui di ammissione ai Master in Business Administration e hanno scoperto che spesso gli esaminatori adottano una tecnica "a stringere": immaginano che piccoli gruppi di candidati rappresentino l'intera offerta. Quindi, se esaminano alcuni ottimi candidati all'inizio del loro esame, in seguito potrebbero essere più aggressivi nel cercare i difetti nei candidati rimanenti.[5]

Quattro situazioni in cui è meglio non essere i primi

1. Se siete la scelta standard, non andate per primi. Come abbiamo detto nel capitolo precedente, i giudici sono più propensi ad adeguarsi alla scelta standard verso la fine della giornata (quando sono stanchi) piuttosto che all'inizio della giornata o dopo una pausa ristoratrice (quando sono più attenti).[6]
2. Se i concorrenti sono molti (non necessariamente tutti forti, ma in gran numero), il fatto di essere esaminati più tardi può conferire un piccolo vantaggio e addirittura essere esaminati per ultimi può conferire un enorme vantaggio. In uno studio riguardante oltre 1.500 esibizioni live di aspiranti *idol* svolto in otto paesi, i ricercatori hanno scoperto che l'ultimo cantante è stato promosso alla fase successiva circa il 90 percento delle volte. Un modello quasi identico si presenta anche ad alti livelli nel pattinaggio artistico e perfino nelle degustazioni di vini. All'inizio delle competizioni, i giudici hanno in mente uno standard di eccellenza idealizzato, affermano gli psicologi sociali Adam Galinsky e Maurice Schweitzer. Con il procedere della competizione, si sviluppa in loro una base di riferimento più realistica, che favorisce i concorrenti successivi, i quali hanno anche l'ulteriore vantaggio di vedere come si sono comportati gli altri.[7]
3. Se vi muovete in un territorio infido, il fatto di non essere i primi può essere un vantaggio. Se non sapete che cosa si aspetta il *decision-maker*, lasciate agli altri i compiti "esplorativi", in modo da avere il tempo di mettere a fuoco i criteri del selettore e prepararsi.[8]
4. Se i concorrenti sono scarsi, il fatto di trovarvi verso la fine può darvi un certo vantaggio, evidenziando le vostre qualità. "In un giorno 'debole' con molti candidati scarsi, è davvero una buona idea andare per ultimi", dice Simonsohn.[9]

QUATTRO SUGGERIMENTI PER PARTIRE BENE IN UN NUOVO LAVORO

Abbiamo parlato dei pericoli che si corrono laureandosi in fase di recessione. Non possiamo fare molto per evitare quel destino. Ma ogni volta che iniziamo un nuovo lavoro, che si tratti di una fase di recessione o di boom, possiamo cambiare il modo in cui apprezziamo il nostro nuovo lavoro e la nostra efficacia nel farlo. Partendo da questo principio, ecco quattro raccomandazioni, sostenute dalle ricerche, per partire bene in un nuovo lavoro.

1. *Iniziate prima ancora di iniziare.*
   Il consulente Michael Watkins consiglia di scegliere un giorno e un'ora in cui visualizzarsi

"trasformati" in un nuovo ruolo.[10] È difficile partire bene se la nostra immagine è rimasta ancorata al passato. Immaginandovi di "diventare" una nuova persona ancor prima di varcare la soglia, colpirai nel segno. Questo è particolarmente vero nei ruoli di leadership. Secondo l'ex professore di Harvard Ram Charan, una delle transizioni più difficili sta nel passare da un impiego specialistico a uno più generale.[11] Quindi, mentre riflettete sul vostro nuovo ruolo, non dimenticatevi di considerare come questo si collega al quadro più ampio. Per un posto di lavoro molto elevato, come diventare presidente degli Stati Uniti, le ricerche dimostrano che uno dei migliori predittori del successo consiste nel valutare con quale anticipo si è attuata questa transizione e con quale efficacia è stata gestita.[12]

2. *Lasciate che siano i vostri risultati a parlare per voi.*
   Il primo giorno di lavoro può essere complicato, perché dovrete collocarvi nella gerarchia dell'organizzazione. Molte persone cercano di superare il nervosismo iniziale affermandosi troppo affrettatamente e troppo presto, il che può essere controproducente. La ricerca della Corinne Bendersky della UCLA dice che, con l'andar del tempo, gli estroversi perdono il proprio status nel gruppo.[13] Quindi, all'inizio, concentratevi sul fatto di conseguire alcuni risultati significativi; poi, una volta che avrete guadagnato uno status dimostrando le vostre qualità, sarete liberi di essere più assertivi.
3. *Alimentate la vostra motivazione.*
   Il vostro primo giorno, dopo che avrete assunto un nuovo ruolo, vi sentirete pieni di energia. Ma… un mese dopo? Probabilmente meno. La motivazione arriva a impulsi: ecco perché lo psicologo di Stanford B. J. Fogg, consiglia di sfruttare le cosiddette "onde motivazionali", in modo da tenere sempre alte le "motivazioni".[14] Se siete stati nominati venditori, usate le onde motivazionali per definire gli obiettivi, organizzare le chiamate e provare nuove tecniche. Nel corso degli avvallamenti fra due onde, avrete così tutto il tempo di lavorare sul vostro ruolo principale, senza preoccuparvi di attività secondarie e meno interessanti.
4. *Sostenetevi il morale con piccole vittorie.*
   Svolgere un nuovo lavoro non è esattamente come riprendersi da una dipendenza, ma i programmi di recupero alla "Alcolisti Anonimi" offrono alcuni spunti in proposito. Non si chiede ai membri di imporsi la sobrietà per sempre, ma di riuscirci "24 ore per volta", nota Karl Weick nel suo fondamentale lavoro sulle "piccole vittorie".[15] La professoressa di Harvard Teresa Amabile, concorda. Dopo aver esaminato 12.000 registrazioni giornaliere di diverse centinaia di lavoratori, ha scoperto che il fattore che motiva di più in assoluto è compiere progressi in un lavoro significativo.[16] Le vittorie non devono necessariamente essere grandi per essere significative. Quando assumete un nuovo ruolo, sceglietevi dei piccoli obiettivi ad "alta probabilità" e festeggiate i vostri successi. Vi daranno motivazione ed energie per affrontare le sfide più impegnative che vi si pareranno davanti.

QUANDO SPOSARSI?

Uno degli inizi più importanti della vita, per molti di noi, è il matrimonio. Non vi dirò certo chi dovreste sposare. Ma posso darvi qualche indicazione sul momento giusto per farlo. Anche se la scienza non può fornire risposte definitive, può comunque offrirvi tre indicazioni generali.

1. *Aspetta una certa età (ma non troppo).*
   Probabilmente nessuno si sorprenderà nel sapere che coloro che si sposano molto giovani

hanno maggiori probabilità di divorziare. Per esempio, secondo un'analisi del sociologo dell'Università dello Utah Nicholas Wolfinger, un americano che si sposa a venticinque anni ha l'11 percento di probabilità in meno di divorziare rispetto a un ventiquattrenne. Ma anche aspettare troppo può essere negativo. Oltre i trentadue anni, anche eliminando fattori religiosi, educativi, geografici e così via, le probabilità di divorzio *aumentano* del 5 percento ogni anno per almeno un intero decennio.[17]

2. *Aspettate di aver completato gli studi.*
   Le coppie tendono a essere più soddisfatte del loro matrimonio e meno inclini al divorzio, se hanno completato gli studi prima di sposarsi. Considerate due coppie: stessa età, stessa razza, redditi comparabili e livelli di studio assimilabili. Anche tra queste coppie così simili, quella che si è sposata dopo aver completato gli studi ha più probabilità di rimanere unita.[18] Concludete il più possibile gli studi, prima di prendere la fatidica decisione.
3. *Aspettate che la relazione sia matura.*
   Andrew Francis-Tan e Hugo Mialon della Emory University hanno scoperto che le coppie che si sono frequentate per almeno un anno prima del matrimonio avevano il 20 percento di probabilità in meno di divorziare rispetto a quelle che avevano fatto le cose in fretta e furia.[19] Le coppie che erano solide da oltre tre anni avevano ancora meno probabilità di separarsi. Francis-Tan e Mialon hanno scoperto anche una cosa curiosa: maggiore è la quantità di denaro che la coppia spende per il proprio matrimonio e l'anello di fidanzamento, più è probabile che divorzi.

In breve, per uno dei *quando* più importanti della vita, mettete un attimo da parte il romanticismo e ascoltate gli scienziati. La prudenza batte la passione.

4

Gli sviluppi

Che cosa ci insegnano le candele di Hanukkah e la crisi di mezza età sulla motivazione

Una storia, quando ci sei nel mezzo non è una storia, è solo confusione; un fragore indistinto, un andare alla cieca, tra vetri rotti e schegge di legno.

Margaret Atwood, *L'altra Grace*

Le nostre vite raramente seguono un percorso chiaro e lineare. Più spesso, sono come una serie di episodi, con inizi, sviluppi e fini. Spesso ricordiamo gli inizi (ricordate il primo appuntamento con il vostro coniuge o partner?). Anche le fini si distinguono (Dove eravate quando avete saputo che un genitore, un nonno o una persona cara era morta?). Gli sviluppi invece sono nebulosi. Non risaltano, ma piuttosto recedono. Si perdono… lì in mezzo a tutto il resto.

Eppure la scienza rivela che gli sviluppi, "quello che sta in mezzo", hanno effetti potenti, e peculiari, su quello che facciamo e su come lo facciamo. A volte col raggiungimento di un risultato intermedio (di un progetto, di un semestre, di una vita), il nostro interesse si affievolisce e i nostri progressi si bloccano. Altre volte, i risultati intermedi si fondono e supportano a vicenda; raggiungere un punto intermedio risveglia in noi la motivazione e ci sospinge su un percorso più promettente.

Io chiamo questi due effetti "crollo" e "scintilla".

I punti intermedi possono abbatterci, e questi sono i crolli. Ma possono anche darci nuovo impulso, e queste sono le scintille. Come possiamo distinguerli? E come, se possibile, possiamo trasformare un crollo in un inizio? Per trovare le risposte dobbiamo accendere alcune candele natalizie,

realizzare uno spot radiofonico e rivisitare uno degli incontri più famosi del basket universitario. Ma iniziamo la nostra indagine partendo da quella che molti considerano il più grande punto di svolta fisico, emotivo ed esistenziale: la mezza età.

Quello che mi piace di te

Nel 1965, un oscuro psicanalista canadese di nome Elliott Jaques pubblicò un articolo su una pubblicazione altrettanto oscura chiamata "International Journal of Psychoanalysis". Jaques stava esaminando le biografie di vari artisti di fama, fra i quali Mozart, Raffaello, Dante e Gauguin: notò che un numero insolito di loro sembrava essere morto all'età di trentasette anni. In cima a questo fragile fondamento fattuale, aggiunse alcuni strati di gergo freudiano, sfoggiò una sequenza di nebulosi aneddoti clinici e ne trasse una teoria completamente arbitraria.

"Nel corso dello sviluppo dell'individuo", scrisse Jaques, "ci sono alcune fasi critiche che hanno l'aspetto di punti di svolta o periodi di transizione rapida". E la meno familiare, ma più cruciale, di queste fasi, disse, si verifica intorno ai trentacinque anni, "la chiamerò crisi di mezza età".[1]

Geniale!

Questa idea esplose. L'espressione "crisi di mezza età" campeggiava sulle copertine delle riviste. Si insinuò nei dialoghi televisivi. Diede origine a decine di film di Hollywood e tenne banco nelle discussioni per almeno due decenni.[2]

"La caratteristica centrale e cruciale della fase della mezza età", disse Jaques, è "l'inevitabilità della propria morte". Quando le persone raggiungono questo punto centrale della loro vita, improvvisamente intravedono in lontananza la Triste mietitrice, il che dà origine a "un periodo di disturbi psicologici e di crisi depressive".[3] Ossessionate dallo spettro della morte, le persone di mezza età o soccombono alla sua inevitabilità o cambiano radicalmente il corso della loro vita per evitare di farvi i conti. Questa frase si infilò nei discorsi di tutti con una velocità sorprendente.

E resta parte del gergo in uso oggi; il quadro dei cliché culturali è più ricco che mai. Sappiamo come si presenta una crisi di mezza età anche dopo averla aggiornata ai tempi moderni. La mamma acquista

impulsivamente una rossa Maserati – nella crisi di mezza età, le auto sono sempre rosse e sportive – e scappa con il suo assistente venticinquenne. Il papà se ne va con il bagnino della piscina per aprire un caffè vegano a Palau. Mezzo secolo dopo che Jaques lanciò la sua granata concettuale, la crisi di mezza età la ritroviamo ovunque.

Ovunque… eccetto che nelle prove.

Quando gli psicologi dello sviluppo l'hanno cercata in laboratorio o sul campo, in buona sostanza non hanno trovato nulla. Quando i sondaggisti l'hanno cercata nei sondaggi di opinione, questo presunto malessere si è manifestato a malapena. Al contrario, negli ultimi dieci anni i ricercatori hanno rilevato uno schema nella mezza età più silenzioso, che si manifesta con notevole uniformità in tutto il mondo e che riflette una verità più ampia sui punti medi in generale.

Per esempio, nel 2010 quattro scienziati sociali, fra i quali l'economista premio Nobel Angus Deaton, hanno scattato quella che hanno definito "una fotografia della distribuzione del benessere negli Stati Uniti suddivisa per fasce d'età". Il team ha domandato a 340.000 persone di immaginarsi su una scala, con gradini numerati da 0, in basso, a 10, in cima. Se il gradino più alto rappresentava il loro migliore momento della vita, e il più basso il loro peggiore momento, dove si trovavano adesso? La domanda era un modo più astuto di chiedere: "Su una scala da 0 a 10, quanto ti senti felice?". I risultati, anche epurando le perturbazioni dovute al reddito e alla demografia, formavano un avallamento, come potete vedere in figura. Le persone tra i venti e i trent'anni si sentivano ragionevolmente felici, quelle sulla quarantina e appena dopo i cinquanta meno e dai cinquantacinque anni in poi si ritenevano sempre più felici.[4]

Il benessere, nella mezza età, non precipitava in un modo catastrofico, radicale. Semplicemente calava un po'.

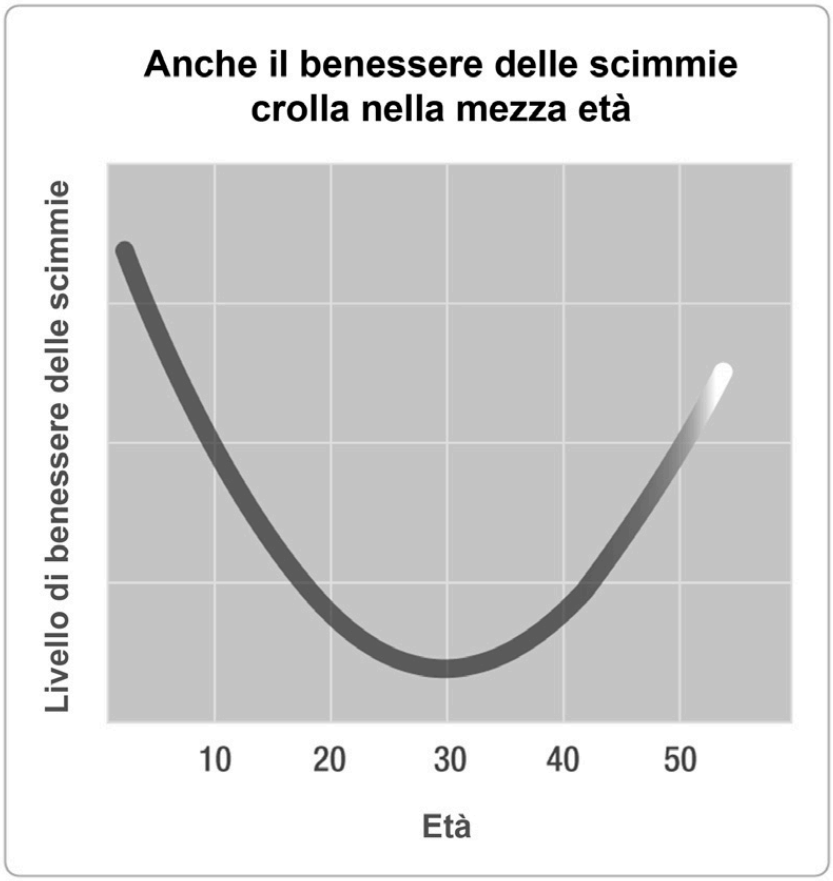
Questa curva a U della felicità – col suo calo solo leggero – è stata una scoperta estremamente concreta. Uno studio un po' più datato, svolto su oltre 500.000 cittadini americani ed europei dagli economisti David Blanchflower e Andrew Oswald ha rilevato che il benessere scendeva costantemente proprio nel bel mezzo della vita. "Questa regolarità è curiosa", osservarono. "La forma a U è simile per i maschi e per le femmine e si presenta da una sponda all'altra dell'Oceano Atlantico." Ma non era solo un fenomeno euro-americano. Blanchflower e Oswald hanno analizzato dati provenienti da tutto il mondo e hanno scoperto qualcosa di straordinario. "In totale, rileviamo una curva a U statisticamente significativa della felicità o soddisfazione in ben 72 paesi", scrivono, dall'Albania e dall'Argentina, lungo tutto l'alfabeto dei paesi e fino all'Uzbekistan e allo Zimbabwe.[5]

Uno studio dopo l'altro, su una gamma sorprendentemente varia di situazioni socioeconomiche, demografiche e di vita, ha sempre raggiunto la stessa conclusione: la felicità cresce agli inizi dell'età adulta, inizia a

scivolare tra la fine della trentina e l'inizio della quarantina, fino a raggiungere un minimo nella cinquantina.[6] Blanchflower e Oswald hanno scoperto che "il punto di minimo del benessere soggettivo tra i maschi americani si colloca a 52,9 anni".[7] Ma ci riprendiamo rapidamente da questo calo, e più avanti nella vita il livello di benessere spesso supera quello dei nostri anni più giovani. Elliott Jaques era sulla buona strada, ma era sul treno sbagliato. È vero che a metà della vita ci succede qualcosa, ma le prove reali dimostrano che questo "qualcosa" è molto meno drammatico di quanto si pensasse.

Ma perché? Perché questo punto centrale ci deprime? Una possibilità è la delusione per le aspettative non realizzate. Quando siamo ingenui, sulla ventina e trentina, le nostre aspettative sono alte, i nostri scenari sono rosei. Ma poi la realtà inizia a gocciolarci nella vita come una lenta perdita dal soffitto. Solo una persona della cerchia è diventata amministratore delegato e non sei te. Alcuni matrimoni si sgretolano – e il vostro, purtroppo, è uno di quelli. Il sogno di possedere una squadra sportiva si allontana nella misura in cui riuscite a malapena a pagare il mutuo. Tuttavia, non rimaniamo a lungo in quel seminterrato delle emozioni, perché col tempo adeguiamo le nostre aspirazioni e infine ci rendiamo conto che la vita è bella, nonostante tutto. In breve, quell'avvallamento dell'umore nel mezzo dice solo che siamo pessimi previsori. In gioventù, le nostre aspettative sono troppo alte. In età avanzata, troppo basse.[8]

Tuttavia, ci potrebbe essere anche un'altra spiegazione. Nel 2012, cinque scienziati hanno chiesto ai gestori di zoo e ai ricercatori di tre paesi di aiutarli a comprendere meglio le oltre 500 grandi scimmie delle quali si occupavano. Questi primati, scimpanzé e oranghi, andavano dai neonati agli adulti più cresciuti. I ricercatori volevano sapere come stavano. Così hanno chiesto al personale di valutare l'umore e il benessere delle scimmie. Non ridete: i ricercatori spiegano che il questionario che hanno usato "è un metodo ben collaudato per valutare l'emotività dei primati in cattività". Poi hanno abbinato quelle valutazioni all'età delle scimmie. Ecco il grafico risultante.[9]



Ciò solleva una possibilità davvero intrigante: non è che il calo al punto medio sia più una questione biologica che sociologica? Non tanto una reazione alle circostanze quanto una forza immutabile della natura?

Accendere le candele e tagliare gli spigoli

Una classica scatola di candele di Hanukkah contiene quarantaquattro candele, un numero determinato con precisione talmudica. Hanukkah dura otto notti consecutive, e coloro che celebrano la festa ebraica ribadiscono la loro osservanza accendendo ogni sera tali candele da collocarsi su un candelabro conosciuto come menorah. La prima notte si accende una candela, la seconda due candele e così via. Poiché gli osservanti accendono ogni candela con una candela ausiliaria, finiscono con l'usare due candele la prima notte, tre la seconda notte e infine nove candele l'ottava notte. La formula è quindi la seguente:

$$2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 = 44$$

Con esattamente quarantaquattro candele, alla fine della festa la scatola dovrebbe essere vuota. Eppure, nelle famiglie ebraiche di tutto il mondo, alla fine di Hanukkah ci sono ancora alcune candele nella scatola.

Come mai? Che mistero…

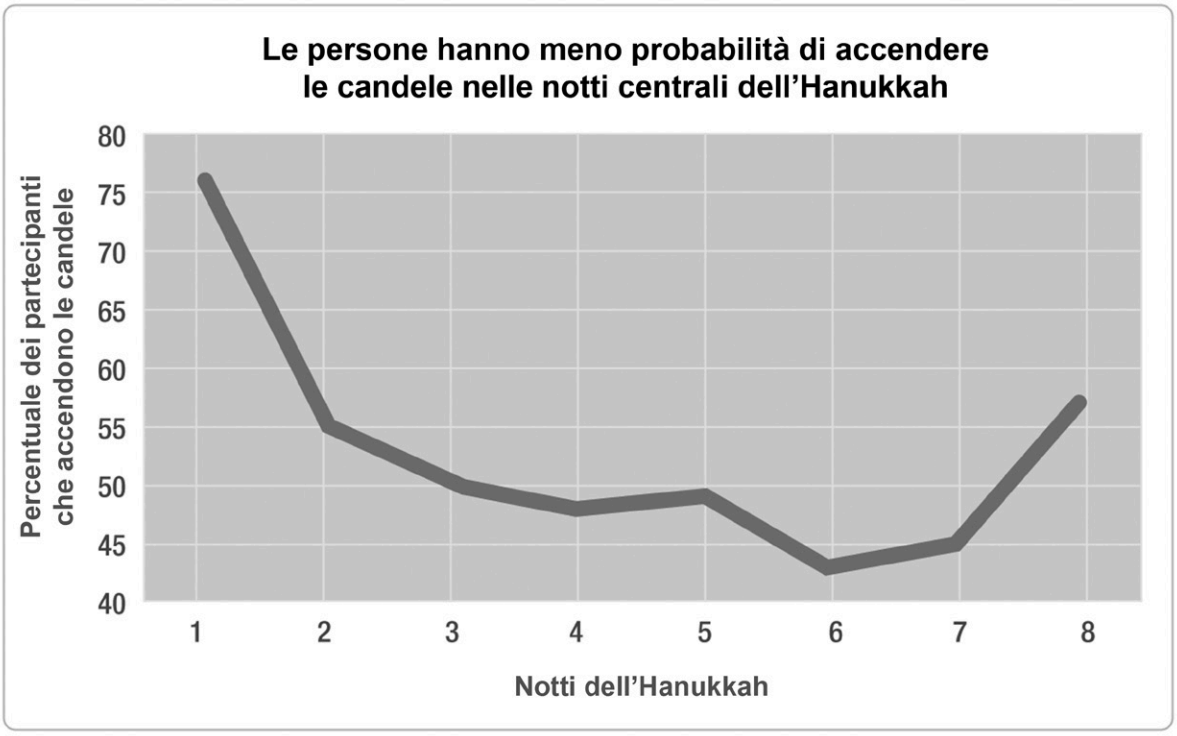
Diane Mehta offre una parte della risposta. Mehta è una romanziera e poetessa che vive a New York. Sua madre è ebrea e viene da Brooklyn, suo padre è un Jain e viene dall'India. È cresciuta nel New Jersey, dove celebrava Hanukkah, accendeva con entusiasmo le candele e "otteneva in cambio dei regali, per esempio delle calze". Quando ebbe un figlio, anche lui amava accendere le candele. Ma con l'andar del tempo – i cambi di lavoro, il divorzio, i classici alti e bassi della vita – l'accensione delle candele si fece meno regolare. "All'inizio mi emoziona", mi disse un giorno, "ma dopo un paio di giorni, mi passa la voglia". Per esempio non accende più le candele quando suo figlio sta con il padre e non con lei. Ma a volte, verso la fine della festa, dice a se stessa: "È ancora Hanukkah e quindi accenderò di nuovo le candele. E dirò a mio figlio: 'Questa è l'ultima notte. Dobbiamo farlo'.".

Mehta dice di iniziare Hanukkah con entusiasmo e di terminare con risolutezza, mentre in mezzo l'emozione svanisce. A volte trascura di accendere le candele nella terza, quarta, quinta e sesta notte, e così alla fine della festa ci sono ancora candele nella scatola. E non capita solo a lei.

Maferima Touré-Tillery e Ayelet Fishbach sono due sociologhe: hanno studiato il modo in cui le persone perseguono determinati obiettivi e sviluppano le proprie abitudini. Alcuni anni fa, erano alla ricerca di un dominio del mondo reale nel quale esplorare queste due idee e si sono rese conto che Hanukkah rappresentava un campo di studio ideale. Seguirono il comportamento di oltre duecento partecipanti ebrei osservanti, misurando se e, soprattutto, quando accendevano le candele. Dopo otto notti di raccolta di dati, ecco che cosa hanno scoperto.

- La prima notte, il 76 percento dei partecipanti ha acceso le candele.
- La seconda notte, la percentuale è scesa al 55 percento.
- Nelle notti successive, meno della metà dei partecipanti ha acceso le candele, ma poi questo numero saliva oltre il 50 percento solo all'ottava notte.

Nel corso di Hanukkah, conclusero le ricercatrici, “l’adesione allo standard ha seguito un modello a U”.[10]



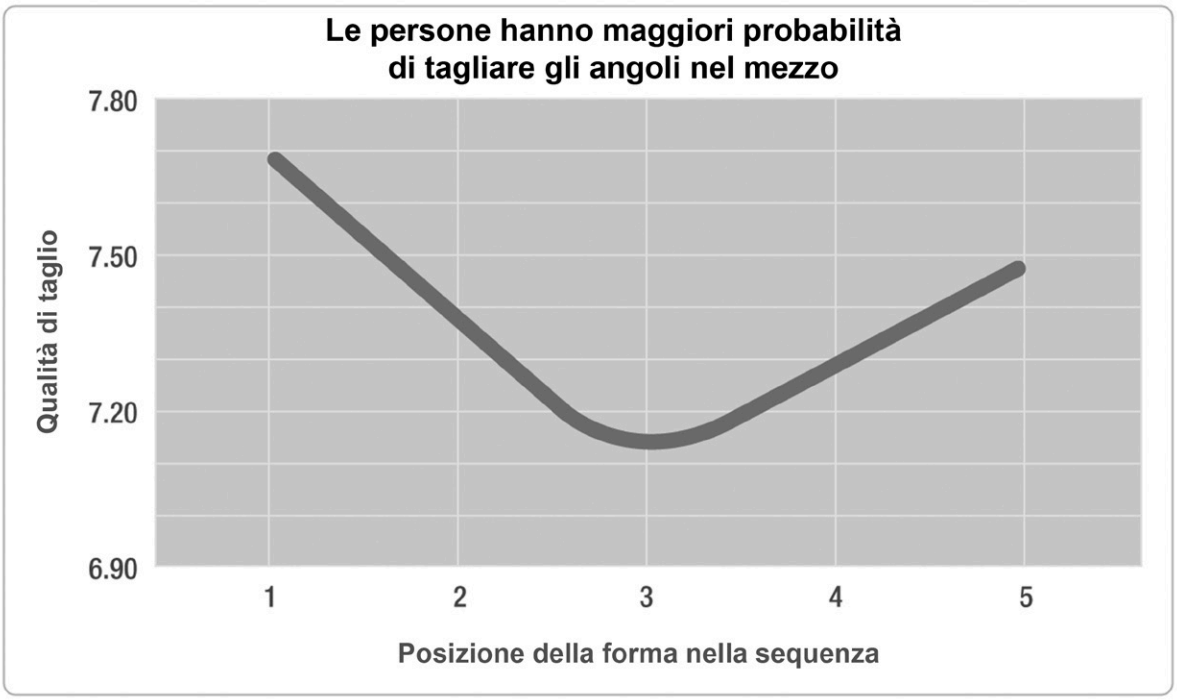
Ma forse questa crisi aveva una spiegazione facile. Magari i partecipanti meno religiosi, a differenza delle loro controparti più osservanti, si disaffezionavano nel mezzo, abbassando la media. Touré-Tillery e Fishbach hanno esplorato questa possibilità. Ma hanno scoperto che il modello a U era ancora più pronunciato per i partecipanti più osservanti. Erano sicuramente più propensi degli altri ad accendere le candele nelle notti 1 e 8. Ma nel bel mezzo di Hanukkah, “il loro comportamento era pressoché indistinguibile da quello dei partecipanti meno osservanti”.[11]

Le ricercatrici hanno così supposto che quello che stava accadendo fosse una sorta di “segnalazione”. Tutti vogliamo che gli altri pensino bene di noi. E per alcune persone, l’accensione delle candele di Hanukkah, spesso compiuta di fronte agli altri, è un segno di virtù religiosa. Tuttavia, gli osservanti si dimostravano convinti che i segnali più importanti, quelli che proiettavano la loro immagine in modo più potente, fossero quelli all’inizio e alla fine. Il centro non contava poi così tanto. E avevano ragione. Quando Touré-Tillery e Fishbach hanno condotto un altro esperimento in cui hanno chiesto alle persone di valutare la religiosità di tre personaggi fittizi in base

al momento in cui tali personaggi accendevano le candele, “i partecipanti ritenevano che coloro che non accendevano la Menorah la prima e l’ultima notte erano meno religiosi rispetto a chi aveva saltato il rituale la quinta notte”.

Quando ci troviamo nel mezzo, rilassiamo i nostri standard, forse perché anche gli altri rilassano le loro valutazioni su di noi. Nei punti medi, per ragioni elusive ma illuminanti, tagliamo gli angoli, come mostra un ultimo esperimento. Touré-Tillery e Fishbach hanno anche coinvolto altri partecipanti in quello che sostenevano essere un test su come i giovani adulti avevano mantenuto quelle abilità tipicamente infantili e che non praticavano da molto tempo. Hanno consegnato ai partecipanti una pila di cinque cartoncini, su ognuno dei quali era disegnata una forma. La forma era sempre la stessa, ma ruotata in una posizione diversa su ogni cartoncino. Hanno dato a tutti un bel paio di forbici e hanno chiesto di ritagliare le forme con la massima precisione possibile. Quindi i ricercatori hanno presentato le forme di ritaglio a degli assistenti di laboratorio non coinvolti nell’esperimento e hanno chiesto loro di valutare, su una scala da 1 a 10, la precisione di taglio delle cinque forme.

Il risultato? L’abilità con le forbici era massima all’inizio e alla fine, con un calo nel mezzo: “Nel campo degli standard prestazionali abbiamo scoperto che i partecipanti avevano più probabilità di tagliare gli spigoli nei cartoncini intermedi che nei primi e negli ultimi”.



C'è qualcosa nel mezzo che prende il sopravvento su di noi – sembra più un qualcosa di innato che una scelta individuale. Proprio come la curva a campana rappresenta un qualcosa che si presenta spesso in natura, la curva a U ne rappresenta un altro. Non possiamo farne a meno. Ma come con qualsiasi forza della natura – i temporali, la gravità, l'impulso umano ad accumulare calorie – possiamo mitigare alcuni dei suoi danni. Il primo passo è semplicemente la consapevolezza. Anche se la crisi di mezza età è inevitabile, il solo fatto di sapere che esiste ne attenua un po' il potere, così come sapere che si tratta di uno stato transitorio. Se siamo consapevoli del fatto che probabilmente i nostri standard caleranno nei punti intermedi, tale conoscenza può aiutarci a controllarne le conseguenze. Anche se non possiamo aver ragione della biologia e della natura, possiamo prepararci alle loro conseguenze.

Ma abbiamo anche un'altra possibilità. Possiamo usare un po' di biologia per reagire.

L'effetto uh-oh…

I migliori scienziati spesso iniziano in piccolo e pensano in grande. È quello che hanno fatto anche Niles Eldredge e Stephen Jay Gould.

All'inizio degli anni Settanta, entrambi erano giovani paleontologi. Eldredge studiava un trilobite vissuto più di 300 milioni di anni fa. Gould, nel frattempo, concentrava i suoi sforzi su due varietà di lumache caraibiche. Ma quando Eldredge e Gould iniziarono a collaborare, come hanno fatto nel 1972, i loro soggetti così poco entusiasmanti hanno ispirato loro una visione sorprendente.

All'epoca, la maggior parte dei biologi seguiva una teoria chiamata "gradualismo filetico", secondo la quale l'evoluzione delle specie avviene in modo lento e incrementale. L'evoluzione, si pensava, si muove gradualmente, nell'arco di milioni e milioni di anni, nel corso dei quali Madre Natura lavora fianco a fianco con Padre Tempo. Eldredge e Gould, tuttavia, videro qualcosa di diverso nei resti fossili degli artropodi e nella fisiologia dei molluschi che stavano studiando. L'evoluzione delle specie a volte progrediva lentamente, a un passo di… lumaca, per l'appunto. Ma altre volte aveva un sussulto. Le specie vivevano lunghi periodi di stasi, interrotti da improvvisi cambiamenti. Poi le specie appena trasformatesi rimanevano stabili per molto tempo, fino a quando un'altra brusca evoluzione alterava improvvisamente il corso delle cose. Eldredge e Gould chiamarono la loro nuova teoria "equilibrio punteggiato".[12] Il percorso evolutivo non era una continua salita. La sua traiettoria era molto meno lineare: periodi di tranquilla stabilità punteggiati da rapidi impulsi al cambiamento. Anche la stessa teoria di Eldredge-Gould era di per sé una forma di equilibrio punteggiato: una notevole esplosione concettuale che interrompeva il loro studio del tutto tranquillo nel campo della biologia evolutiva e li ricollocava bruscamente su un percorso alternativo.

Un decennio più tardi, una studiosa di nome Connie Gersick stava iniziando a studiare un organismo ben differente (gli esseri umani) nel loro habitat naturale (le sale conferenze). Monitorò i piccoli gruppi di persone che lavoravano su specifici progetti: una task force di bancari sviluppava un nuovo tipo di conto, un gruppo di amministratori ospedalieri progettava una forma di day-hospital, gruppi di amministratori e docenti universitari progettavano un nuovo corso di informatica; e li studiava dal loro primo incontro al momento in cui raggiungevano la scadenza finale. Gli studiosi del management ritenevano che i team che lavorano su determinati progetti attraversassero gradualmente una serie di fasi; Gersick credeva che, registrando tutti gli incontri e trascrivendo ogni parola pronunciata da ogni

persona, avrebbe potuto capire in modo più granulare e coerente come si svolgono questi processi di squadra.

Quello che ha trovato, invece, è stata l'incoerenza. I team non progredivano costantemente attraversando una sequenza universale di fasi. Al contrario adottavano metodi stravaganti e idiosincratici per portare a termine il loro lavoro. Il team ospedaliero procedeva in modo del tutto diverso dal team bancario e diverso anche dal team informatico. Tuttavia, scriveva, quelli che non cambiavano, anche quando tutto il resto divergeva, erano "*i tempi* in cui i gruppi si formavano, si stabilizzavano e poi cambiavano"[13].

Ogni gruppo attraversava una certa fase di inerzia. I membri del team imparavano a conoscersi, ma senza produrre grandi risultati. Esponevano idee, ma senza avanzamenti. L'orologio ticchettava e i giorni passavano.

Poi arrivava una transizione improvvisa. "In un'esplosione di cambiamenti, i team abbandonavano i vecchi schemi, ridiscutevano con i supervisori esterni, adottavano nuove prospettive sul loro lavoro e compivano notevoli progressi", ha rilevato Gersick. Dopo la fase di inerzia iniziale, si gettavano a capofitto in una nuova fase, impegnandosi a ottenere il risultato prima della scadenza. Ma ancor più interessante della natura di questa "esplosione creativa" era il momento in cui si verificava. Indipendentemente dal tempo assegnato ai vari team, "ogni gruppo ha collocato questa transizione nello stesso punto del calendario, esattamente a metà strada tra il primo incontro e la scadenza ufficiale".

I banchieri compirono un balzo in avanti nella progettazione del nuovo conto il "diciassettesimo giorno, avendo a disposizione 34 giorni". Gli amministratori ospedalieri hanno intrapreso una nuova strada, più produttiva, nella sesta settimana di un incarico di dodici. E la stessa cosa accadeva per ogni team. "Mentre ogni gruppo si avvicinava al punto intermedio tra l'inizio dei lavori e la scadenza, ha subito un grande cambiamento", scrive Gersick. I gruppi non hanno "macinato" i loro obiettivi a un ritmo continuo e costante. Al contrario, trascorsero un certo tempo senza quasi alcun risultato, finché non sperimentarono quell'ondata di produttività che si sviluppava sempre nel "punto medio temporale" di un progetto.[14]

Dal momento che Gersick ha ottenuto risultati inattesi, e in contrasto con l'opinione comune, ha cercato di comprenderne il significato: "Il paradigma attraverso il quale sono arrivata a interpretare i risultati somiglia a un

concetto relativamente nuovo dal campo della storia naturale e che finora non è stato applicato ai gruppi: l'equilibrio punteggiato". Come quei trilobiti e quelle lumache, i team di esseri umani che si trovano a lavorare insieme non compiono progressi graduali. Attraversano lunghi periodi di inerzia, interrotti da rapide raffiche di attività. Ma nel caso degli umani, i cui orizzonti temporali abbracciavano alcune settimane o mesi di lavoro e non milioni di anni di evoluzione, l'equilibrio aveva sempre un solo *segno di punteggiatura*: il punto medio.

Per esempio, Gersick ha studiato un gruppo di studenti di Economia, i quali avevano 11 giorni per analizzare un caso e preparare una relazione. I membri dei team all'inizio si sono scontrati e hanno battibeccato, rifiutando ogni suggerimento. Ma il giorno 6 del loro lavoro – un punto preciso del progetto – il problema "tempo" è piombato nella discussione. "Siamo in ritardo", ha avvertito un membro. Poco dopo questa constatazione, il gruppo ha abbandonato il suo approccio iniziale, poco promettente, ha generato una strategia condivisa e così ha proseguito fino alla fine. A metà strada i membri dei team (tutti i team), scrisse Gersick, percepivano "un nuovo senso di urgenza".

Potete chiamarlo "effetto uh-oh".

Quando raggiungiamo un punto medio, a volte ci accasciamo, ma altre volte ci diamo una mossa. Una sirena mentale ci avverte che abbiamo sprecato metà del nostro tempo. Questo inietta in noi una buona dose di stress – "Uh-oh, stiamo finendo il tempo!" – che risveglia le motivazioni e rimodella la nostra strategia.

In una successiva ricerca, Gersick ha confermato il potere dell'effetto uh-oh. In un esperimento, ha riunito otto team di laureandi e li ha incaricati, dopo 15 o 20 minuti di *briefing* su un progetto, di creare uno spot radiofonico. Tempo: un'ora. Quindi, come nel suo esperimento precedente, ha registrato le interazioni e ha trascritto le conversazioni. Ogni gruppo ha fatto il suo "commento uh-oh" ("Ok, ora abbiamo metà tempo. Siamo nei guai"). Questo momento è caduto fra i ventotto e i trentuno minuti. E sei di queste otto squadre hanno compiuto i loro "progressi più significativi" grazie a una "raffica di punti centrali concentrati"[15]

Ha rilevato la stessa dinamica anche su periodi più lunghi. In altre ricerche, ha trascorso un anno al seguito di una *start-up* con capitale di rischio che ha chiamato M-Tech. Intere società operano senza vere scadenze per i team di piccoli progetti. Eppure, ha scoperto che M-Tech "presentava

molti degli stessi schemi punteggiati di base che regolavano i tempi dei team incaricati di un progetto, ma a un livello più sofisticato e deliberato." Cioè, il ceo di M-Tech programmava tutte le principali riunioni di pianificazione e valutazione dell'azienda a luglio, il punto centrale dell'anno, e utilizzava quanto appreso per rielaborare la strategia per la seconda metà dell'anno.

"Le transizioni di metà anno, come le transizioni dei punti centrali che si presentano nei gruppi, hanno modellato in modo significativo la storia di M-Tech", scrive Gersick. "Questi break temporali interrompevano le tattiche e le strategie in corso e davano al management l'opportunità di valutare e modificare il corso della società."[16]

I punti medi, come stiamo vedendo, possono avere un duplice effetto. In alcuni casi fiaccano la nostra motivazione, ma in altri casi, la riattivano. A volte suscita in noi un "oh, no" di sconforto; altre volte attivano un "uh-oh" che ci fa avanzare. In determinate condizioni, causano un crollo; in altre, generano una scintilla.

Considerate i punti medi come delle sveglie psicologiche. Sono efficaci solo se impostiamo l'allarme, se reagiamo ai loro fastidiosi bip, bip, bip… e quando non premiamo il tasto *snooze*. Ma con i punti medi, come per le sveglie, la sveglia più motivante è quella che arriva quando sei leggermente in ritardo.

Il peso dell'intervallo fra due tempi

Nell'autunno del 1981, una matricola diciannovenne di Kingston, Giamaica, da Cambridge, Massachusetts, fece il suo ingresso nel campus della Georgetown University, Washington, D.C. Patrick Ewing non aveva l'aspetto della maggior parte degli studenti del primo anno. Era alto: ma non solo alto, era monumentalmente alto. Eppure era anche aggraziato, un giovane che si muoveva con la fluida rapidità di un velocista.

Ewing era venuto alla Georgetown per aiutare il coach John Thompson a trasformare la scuola in una potenza nazionale del basket. Fin dal primo giorno Ewing fu una presenza davvero dinamica sul campo. "Un gigante in movimento", lo chiamava il "New York Times". "Un esempio per tutti", lo ha chiamato un altro giornale. "Un bambinone di due metri e dieci" che potrebbe aver ragione degli avversari come un "Pac-Man umano", ha scritto "Sports Illustrated".[17] In breve tempo Ewing ha reso quella del Georgetown

una delle migliori difese del Paese. Durante la sua stagione da matricola, gli Hoyas vinsero trenta partite, un record per la scuola. Per la prima volta in trentanove anni, raggiunsero la fase finale della National Collegiate Athletic Association, dove vinsero la semifinale e si trovarono a competere per il campionato nazionale.[e]

L'avversario della Georgetown in quella partita del campionato NCAA del 1982 fu il Tar Heels dell'Università della Carolina del Nord, capitanata dall'*avanti* americano James Worthy e allenato da Dean Smith. Dean Smith era un allenatore di fama, ma anche "pericoloso". Aveva allenato i Tar Heels per ventun anni, li aveva portati per sei volte alla Final Four e per tre volte in finale. Ma, con sommo disappunto dei tifosi del suo Stato, non aveva mai portato a casa il titolo nazionale. Nei tornei, i tifosi avversari lo prendevano sempre in giro per questo.

L'ultimo lunedì sera di marzo, i Tar Heels di Smith e gli Hoyas di Thompson si sono affrontati al Louisiana Superdome di fronte a più di 61.000 spettatori, "la più grande folla di sempre, per una partita nell'emisfero occidentale."[18] Ewing intimidiva immediatamente, ma non sempre in modo produttivo. I primi quattro punti a favore della Carolina del Nord sono arrivati seguiti da falli di Ewing (Ewing tratteneva la palla in modo errato mentre puntava il canestro, cosa che solo un giocatore della sua mole poteva fare). La Carolina del Nord non è riuscita ad andare a canestro per i primi otto minuti di gioco.[19] Ewing bloccava tutti i tiri, centrava tutti i tiri liberi e, alla fine, aveva segnato ventitré punti. Ma la Carolina del Nord lo marcava stretto. A quaranta secondi dalla fine del primo tempo, Ewing ha corso per oltre trenta metri sul campo durante una rimessa veloce e ha infilato un canestro così fragoroso da far tremare le assi del pavimento. Alla fine del primo tempo, la Georgetown era sul 32 a 31, un buon auspicio. Nelle precedenti finali NCAA, la squadra che era in vantaggio a metà partita aveva vinto ben trentaquattro volte su quarantatré: un tasso di successo dell'80 percento. Durante la stagione, la Georgetown vantava un record di 26 a 1 di partite vinte quando era in vantaggio a metà gara.

Nello sport gli intervalli rappresentano certamente un punto medio, un momento temporale specifico in cui l'attività si interrompe e le squadre riformulano e rivedono le strategie. Ma nello sport gli intervalli differiscono dai punti medi della vita, o dei progetti, per una dimensione importante: in questo punto medio, il team "sotto" deve affrontare una dura realtà matematica. L'altra squadra ha segnato più punti. Ora è costretta a superare

l'avversario almeno degli stessi punti per evitare la sconfitta. Ora non le basta sconfiggere l'avversario, ma deve anche recuperare il divario che ha accumulato. Una squadra che è in vantaggio alla fine del primo tempo, in ogni sport, ha più probabilità di vincere la partita. Questo ha poco a che fare con i limiti della motivazione personale: conta di più il calcolo delle probabilità, che è del tutto senza cuore.

Tuttavia, c'è un'eccezione: una particolare circostanza in cui la motivazione sembra battere la matematica.

Jonah Berger, dell'Università della Pennsylvania, e Devin Pope, dell'Università di Chicago, hanno analizzato oltre 18.000 incontri della National Basketball Association svoltisi nell'arco di quindici anni, prestando particolare attenzione ai punteggi all'intervallo. Non sorprenderà che le squadre che erano in vantaggio alla fine del primo tempo avevano poi vinto più partite rispetto alle squadre che erano sotto. Per esempio, un vantaggio di 6 punti all'intervallo dà a una squadra una probabilità dell'80 percento di vincere la partita. Tuttavia, Berger e Pope hanno rilevato un'eccezione alla regola: le squadre che erano dietro *di un solo punto* avevano più probabilità di vincere. In effetti, essere in vantaggio di 1 solo punto alla fine del primo tempo era più vantaggioso che dover rimontare quel punto. Le squadre di casa che avevano 1 solo punto di distacco alla fine del primo tempo hanno vinto oltre il 58 percento delle volte. In effetti, essere sotto di 1 punto all'intervallo, stranamente, equivaleva a essere *avanti* di 2 punti.[20]

Berger e Pope, poi, esaminarono gli incontri NCAA su un arco di dieci anni, quasi 46.000 incontri totali, e hanno rilevato lo stesso effetto, anche se un po' più in piccolo. "Essere leggermente indietro [al primo tempo] aumenta significativamente le possibilità di vittoria della squadra", scrivono. E quando hanno esaminato più in dettaglio i punteggi, hanno scoperto che le squadre in rimonta hanno segnato una quantità sproporzionata di punti immediatamente dopo l'intervallo. Hanno affrontato la seconda metà con grande impeto ed efficacia.

Una valanga di statistiche sportive può rivelare correlazioni, ma non ci dice nulla di definitivo sulle cause. Così Berger e Pope hanno condotto alcuni semplici esperimenti per identificare i meccanismi in gioco. Hanno riunito i partecipanti e li hanno posti contro un avversario collocato in un'altra stanza, in una sfida al computer. Coloro che battevano il loro avversario avrebbero vinto un premio in denaro. Il gioco prevedeva due

brevi “tempi” separati da un “intervallo”. Ed è stato durante tale pausa che gli sperimentatori hanno parlato ai partecipanti in modo diverso. Ad alcuni dissero che erano molto indietro rispetto all’avversario, ad altri che erano solo un po’ indietro, ad altri ancora che erano appaiati e agli ultimi che erano un po’ più avanti.

I risultati? Dei quattro gruppi, tre hanno eguagliato il rendimento che avevano avuto nel primo tempo, ma uno è andato considerevolmente meglio: coloro che credevano di essere appena appena sotto. “Dire loro che erano leggermente indietro rispetto all’avversario, li ha spinti a impegnarsi di più”, scrissero Berger e Pope.[21]

Nel secondo tempo della finale del 1982, la Carolina del Nord esordì in modo spumeggiante con un attacco penetrante e una difesa invalicabile. Nel giro di quattro minuti, i Tar Heels avevano perso il loro vantaggio, che si era trasformato in uno svantaggio di 3 punti. Ma la Georgetown ed Ewing hanno reagito, e hanno ripreso il sopravvento negli ultimi minuti. A 32 secondi dalla fine, la Georgetown era in vantaggio per 62 a 61. Dean Smith chiamò un *time-out*, la sua squadra era sotto di 1. La Carolina del Nord aveva perso il punto: era nella sua metà campo, ma poi qualcuno ha servito la palla in un lato sguarnito del campo, dove un nuovo entrato l’ha agguantata e con un tiro da 5 metri ha riportato in vantaggio i Tar Heels. Nei pochi secondi rimanenti, gli Hoyas diedero il massimo. E lo svantaggio di un solo punto della Carolina del Nord si è trasformato in una vittoria per un solo punto nel campionato nazionale.

La finale del campionato NCAA del 1982 divenne leggendaria negli annali del basket. Dean Smith, John Thompson e James Worthy sarebbero diventati tre dei circa 350 fra giocatori, allenatori e altre figure nella storia del basket ad avere una targa nella Naismith Memorial Basketball Hall of Fame. E quello sconosciuto che siglò il canestro che segnò la vittoria nell’incontro fu un tale Michael Jordan, la cui carriera nel basket non andò poi così male…

Ma per coloro di noi che si interessano agli aspetti psicologici dei punti medi, il momento cruciale è stato quando Smith ha motivato la sua squadra quando erano sotto di un punto. “Siamo in ottima forma”, ha detto loro: “È meglio essere nei nostri panni che nei loro. Siamo esattamente dove vogliamo essere”.[22]

I punti centrali sono sia un fatto della vita sia una forza della natura, ma

ciò non basta a rendere inesorabili i loro effetti. Il miglior modo per trasformare una crisi in una scintilla prevede tre passaggi.

Innanzitutto, siate consapevoli dell'esistenza dei punti medi. Non ignorateli.

In secondo luogo, usateli per darvi la scossa invece che per deprimervi: meglio un fiducioso "Uh-oh" che un rassegnato "Oh, no".

Terzo: nel punto medio, immaginate di essere indietro, ma solo di un poco. Ciò stimolerà la vostra motivazione e forse vi aiuterà a vincere il vostro "campionato nazionale".

[e] Durante le quattro stagioni in cui Ewing è stato a Georgetown, gli Hoyas sono andati alle finali NCAA per tre volte.

Piccolo manuale per prendersi gioco del tempo

Capitolo 4

CINQUE MODI PER RISVEGLIARE LA MOTIVAZIONE IN UNA "CRISI DI MEZZO"

Se avete raggiunto il punto medio di un progetto o di un compito e in voi non è scattato l'effetto uh-oh, ecco alcuni metodi, semplici e comprovati, per tirarvi fuori dalla crisi.

1. *Stabilite obiettivi intermedi.*
   Per mantenere la motivazione, e magari riaccenderla, suddividete i grandi progetti in piccoli passi. In uno studio che ha considerato il perdere peso, il correre una gara e l'accumulare abbastanza miglia *frequent-flyer* per un biglietto gratuito, i ricercatori hanno scoperto che la motivazione è elevata all'inizio e alla fine dell'obiettivo, ma si perde a metà strada.[1] Per esempio, nel tentativo di accumulare 25.000 miglia, le persone erano più disposte a impegnarsi per accumulare miglia quando ne avevano 4.000 o 21.000. Quando ne avevano 12.000, invece, l'impegno scemava. Una soluzione consiste nell'indurre la mente a considerare il centro in modo diverso. Invece di pensare in blocco a tutte le 25.000 miglia, decidete a 12.000 miglia di impegnarvi a raggiungere le 15.000 e concentrarvi su questo obiettivo. In una gara, sia essa letterale o metaforica, invece di visualizzare la distanza dal traguardo, concentratevi a raggiungere la prossima tappa, qualunque essa sia.
2. *Impegnatevi pubblicamente su questi obiettivi intermedi.*
   Una volta che avrete impostato i vostri sotto-obiettivi, contate sul potere dell'impegno in pubblico. Siamo molto più propensi a rispettare un obiettivo se lo riveliamo anche ad altri. Un modo per superare una crisi è dire a qualcun altro come e quando si intende fare qualcosa. Supponiamo che siate a metà della stesura di una tesi o della progettazione di un curriculum o dell'elaborazione del piano strategico dell'organizzazione presso la quale lavorate. Inviate un tweet o post su Facebook comunicando "al mondo" che terminerete la fase corrente entro una certa data. Chiedete ai vostri follower di verificare la cosa con voi quando arriverà il momento. Con così tante persone che aspettano il vostro risultato, di sicuro vorrete evitare la vergogna pubblica di non aver raggiunto l'obiettivo intermedio che voi stessi vi eravate prefissi.
3. *Lasciate la frase a metà.*
   Ernest Hemingway ha pubblicato quindici libri nel corso della sua vita, e una delle sue tecniche preferite per migliorare la sua produttività è quella che ho usato io stesso, anche

per scrivere questo libro. Spesso terminava una sessione di scrittura non alla fine di un capitolo o di un paragrafo, ma a metà di una frase. Quel senso di incompletezza lo obbligava ad accendere la scintilla del punto centrale, che lo aiutava a iniziare il giorno seguente con grande slancio. Un motivo per cui la tecnica Hemingway funziona è il cosiddetto effetto Zeigarnik: la nostra tendenza a ricordare i compiti incompiuti meglio di quelli portati a termine.[2] Quando siete nel bel mezzo di un progetto, provate a concludere la giornata a metà di un compito che prevede chiaramente un passo successivo. Alimenterete la vostra motivazione quotidiana.

4. *Non spezzate la catena (la tecnica di Seinfeld).*
   Jerry Seinfeld ha l'abitudine di scrivere tutti i giorni. Non solo i giorni in cui si sente ispirato, ma ogni singolo giorno. Per mantenere l'impegno, si stampa un calendario con tutti i 365 giorni dell'anno. Contrassegna ogni giorno in cui scrive con una grande X rossa. "Dopo pochi giorni, si formerà una catena", ha detto allo sviluppatore di software Brad Isaac. "Continua a farlo e la catena si allungherà ogni giorno di più. Ti piacerà a tal punto vedere quella catena, soprattutto quando sarà lunga qualche settimana, che comincerai a pensare che sarebbe davvero un peccato spezzarla."[3] Immaginate di subire la fiacchezza tipica del punto medio; ma poi guardate quella fila di trenta, cinquanta o cento X. E anche voi, come Seinfeld, vi sentirete pieni di motivazioni.
5. *Immaginate che il vostro compito sia utile ad altri.*
   Agli esempi di Hemingway e Seinfeld, aggiungiamo Adam Grant, professore di Wharton e autore di *Essere originali* e *Più dai più hai*. Quando affronta compiti difficili, ravviva la motivazione chiedendosi se ciò che sta facendo andrà a beneficio di altre persone.[4] La crisi del "Come posso continuare?" si trasformerà nella scintilla del "Come posso essere utile?" Quindi, se vi sentite bloccati nel bel mezzo di un progetto, pensate a chi trarrà benefici dai vostri sforzi. Dedicare il vostro lavoro a quella persona darà nuova linfa alla motivazione.

ORGANIZZATE IL VOSTRO PROSSIMO PROGETTO CON IL METODO GENESI-TEMPESTA-ESECUZIONE

Negli anni Sessanta e Settanta, lo psicologo aziendale Bruce Tuckman sviluppò una teoria molto influente sull'evoluzione dei team nel corso del tempo. Tuckman riteneva che tutti i team seguissero quattro fasi: la genesi, la tempesta, la normazione e l'esecuzione. Potete combinare gli elementi del modello di Tuckman con le ricerche di Gersick sulle fasi dei team per creare una struttura a tre fasi per il vostro prossimo progetto.

Fase 1: genesi e tempesta

Quando i team si riuniscono per la prima volta, spesso vanno incontro a un periodo di massima armonia e minima conflittualità. Usate questi primi momenti per sviluppare una visione condivisa, per stabilire valori di gruppo e per produrre idee. Alla fine, però, tale calma verrà perturbata dal fulmine del conflitto (la "tempesta" di Tuckman). Alcune personalità forti possono tentare di esercitare la propria influenza, soffocando le voci più tranquille. Alcune persone possono contestare le responsabilità e ruoli attribuiti loro. Con l'andar del tempo, assicuratevi che tutti i partecipanti abbiano voce, che le aspettative siano chiare e che tutti i membri sentano di poter contribuire.

Fase 2: il punto medio

Dopo tutto lo "*sturm und drang*" della Fase 1, probabilmente il team non avrà ancora realizzato molto. Questa era l'intuizione chiave di Gersick. Quindi usate il punto medio – e l'effetto uh-oh che comporta – per definire la direzione e accelerare il ritmo. Il lavoro di Ayelet Fishbach dell'Università di Chicago sulle candele per Hanukkah, ha rilevato che quando l'impegno del team per raggiungere un obiettivo è alto, è meglio concentrarsi sul lavoro che rimane da fare. Ma quando l'impegno del team è basso, è più saggio enfatizzare i progressi compiuti, anche se non sono granché.[5] Immaginate l'impegno del team e agite di conseguenza. Mentre impostate il percorso da seguire, ricordate che in genere i team diventano meno aperti a nuove idee e soluzioni una volta superato il punto medio.[6] Tuttavia, sono anche i più aperti al *coaching*.[7] Quindi tirate fuori l'allenatore che c'è in voi, spiegate che siete indietro, ma solo di un pochino e galvanizzate l'azione.

Fase 3: Esecuzione

A questo punto, i membri del team sono motivati, fiduciosi nelle possibilità di raggiungere l'obiettivo e ben disposti a lavorare insieme senza troppi attriti. Continuate la progressione, ma fate attenzione a tornare indietro alla fase di "tempesta". Supponiamo che facciate parte di un team di progettazione di auto, in cui i progettisti, di solito, vanno d'accordo; tuttavia si stanno iniziando a sviluppare ostilità interne. Per mantenere prestazioni ottimali, chiedete ai colleghi di fare un passo indietro, di rispettare i rispettivi ruoli e ribadite la visione condivisa verso la quale tutti si stanno muovendo. Siate disposti a sfoderare tattiche, ma in questa fase indirizzate l'attenzione sull'esecuzione.

CINQUE MODI PER REAGIRE ALLA CRISI DI MEZZA ETÀ

L'autrice e professoressa dell'Università di Houston Brené Brown offre una definizione meravigliosa di "mezza età". Dice che è il momento "in cui l'Universo ti prende per le spalle e ti dice: 'Basta perdere tempo: usa i doni che ti sono stati dati'". Poiché la maggior parte di noi, un giorno, dovrà avere a che fare con la fatidica curva a U, ecco alcuni modi per reagire quando l'universo vi afferrerà le spalle ma non vi sentirete ancora pronti.

1. *Stabilite le priorità dei vostri obiettivi principali (la tecnica di Buffett).*
   Come ogni buon miliardario, Warren Buffett ha l'aspetto del bravo ragazzo. Ha devoluto la sua fortuna multimiliardaria in beneficenza. Ha uno stile di vita modesto. E continua a lavorare sodo nonostante abbia superato gli ottant'anni. Ma l'Oracolo di Omaha (così è soprannominato) è stato previdente anche nel trattare la sua crisi di mezza età.
   Racconta la leggenda che un giorno Buffett stava parlando con il pilota del suo jet privato, frustrato per il fatto di non aver ottenuto tutto ciò che sperava. Buffett gli prescrisse una "cura" in tre fasi.
   "Innanzitutto", gli disse, "prendi nota dei tuoi 25 obiettivi principali per il resto della tua vita".
   "In secondo luogo, rifletti su tale elenco e considera solo i tuoi cinque obiettivi principali, quelli che senza dubbio rappresentano la tua massima priorità. Così avrai due liste: una con i tuoi primi cinque obiettivi e l'altra con i successivi venti. In terzo luogo, inizia immediatamente a pianificare il raggiungimento di quei cinque obiettivi principali. E gli altri venti? Sbarazzatene. Evitali a tutti i costi. Non considerarli neanche, finché non avrai raggiunto i primi cinque, il che potrebbe richiederti molto tempo." Riuscire a far bene alcune cose davvero importanti è molto probabile che vi tiri fuori dalla crisi dovuta al fatto di non aver realizzato appieno o per nulla una dozzina di progetti.

2. *Sviluppate la considerazione dell'esperienza all'interno della vostra organizzazione.*
   L'esperienza professionale viene sfruttata quando arrivano persone nuove in un campo o in un'azienda, ma poi viene messa da parte, quando ormai siamo convinti che esse si sono pienamente integrate e non abbiamo più bisogno di una guida.
   Hannes Schwandt dell'Università di Zurigo afferma che questo è un errore. Suggerisce di predisporre programmi di tutoring formale e specifico per i dipendenti *durante* tutta la loro carriera.[8] Questo presenta due vantaggi. Innanzitutto, riconosce il fatto che la maggior parte di noi deve affrontare una curva a U del benessere. Parlare apertamente di questa crisi può aiutare a capire che non c'è niente di male a sentirsi un po' giù, nella mezza età.
   In secondo luogo, i dipendenti più esperti possono offrire strategie utili per affrontare tale crisi. E gli altri possono sostenersi l'un l'altro. Come hanno fatto gli altri a dare nuovo impulso al loro lavoro? In quale modo hanno costruito relazioni significative, nell'ufficio e fuori?
3. *Sottraete mentalmente gli eventi positivi.*
   Nella matematica della mezza età, a volte la sottrazione è più potente della somma. Nel 2008 quattro psicologi sociali si sono ispirati al film *La vita è meravigliosa* per suggerire una nuova tecnica basata su quell'idea.[9]
   Iniziate a pensare a qualcosa di positivo nella vostra vita: la nascita di un figlio, il matrimonio, la carriera. Quindi elencate tutte le circostanze che lo hanno reso possibile: magari una decisione apparentemente insignificante come il locale in cui cenare una sera o un corso al quale avete deciso di iscrivervi per un capriccio o quell'amico di un amico di un amico che vi ha raccontato di un certo nuovo lavoro…
   Quindi, annotate tutti gli eventi, le circostanze e le decisioni che avrebbero potuto non accadere. Che cosa sarebbe successo se non foste andati a quella festa o se aveste scelto un altro corso o se non aveste preso quel caffè con quel cugino? Immaginate la vostra vita senza quella successione di eventi e, cosa ancora più importante, senza quell'enorme evento positivo della vostra vita.
   Ora tornate al presente e ricordate a voi stessi che la vita ha seguito i vostri passi. Considerate la pura casualità, così bella e fortunata, che ha portato quella persona o quell'opportunità nella vostra vita. Fate un sospiro di sollievo. Scuotete la testa e considerate la vostra fortuna. Siatene grati. La vostra vita potrebbe rivelarsi ben più meravigliosa di quanto pensiate.
4. *Scrivete a voi stessi alcune righe di vera compassione.*
   Spesso siamo più compassionevoli verso gli altri di quanto non lo siamo per noi stessi. Ma la scienza di quella che può essere chiamata "auto-compassione" sta dimostrando che questo pregiudizio può danneggiare il nostro benessere e minare la nostra capacità di adattarci alla vita.[10] Ecco perché i ricercatori che si occupano di questo argomento raccomandano pratiche come la seguente.
   Iniziate identificando qualcosa di voi stessi che vi riempie di rimpianti, vergogna o delusione. Magari siete stati licenziati, siete stati bocciati, avete pregiudicato una relazione, avete dilapidato sostanze. Quindi scrivete come vi fa sentire tale pensiero.
   Ora, in due paragrafi, scrivetevi un'e-mail che esprima compassione e comprensione per questo elemento della vostra vita. Immaginate quello che potrebbe dirvi qualcuno che tiene a voi. Probabilmente sarebbe più clemente di te. Infatti, la professoressa Kristin Neff dell'Università del Texas suggerisce di scrivere tale mail "dal punto di vista di un amico immaginario che vi voglia bene". Ma mescolate comprensione e azione. Aggiungete alcune frasi sui cambiamenti che potete apportare alla vostra vita e su come potete migliorare, in futuro. Una lettera di autocompassione funziona come un corollario inverso della Regola aurea: vi offre un modo per trattarvi come fareste con gli altri.

5. *Aspettate.*
A volte la migliore linea d'azione è… l'inazione. Sì, talvolta può essere angosciante, ma a volte la mossa giusta può essere non fare nessuna mossa. Le crisi sono normali, ma sono anche di breve durata. Uscirne è naturale come caderci dentro. È un po' come un'influenza: è una gran seccatura, ma alla fine se ne andrà, e quando lo farà, la ricorderete a malapena.

5

I finali

Maratone, cioccolatini e il potere dell'intensità

> Se cerchi un lieto fine, questo dipende, naturalmente, da dove decidi di concludere la storia.
>
> Orson Welles

Ogni anno, più di mezzo milione di persone in America corre una maratona. Dopo essersi allenati per mesi, un bel mattino di un fine settimana si alzano presto, si infilano le scarpe da running e corrono per esattamente 26,2 miglia (più di 42 chilometri) partecipando a una delle 1100 maratone che si tengono annualmente negli Stati Uniti. Altrove nel mondo, sono tante le città e regioni che ospitano altre 3000 maratone, che attirano oltre un milione di entusiasti partecipanti. Molti di questi sono alla loro prima maratona. Secondo alcune stime, circa la metà dei partecipanti a una maratona tipo è costituita da principianti.[1]

Che cosa spinge questi principianti a rischiare di farsi male alle ginocchia, di slogarsi una caviglia e a un consumo eccessivo di bevande sportive? Per Red Hong Yi, un'artista australiana, "una maratona è sempre stata una di quelle cose fuori portata", così mi ha detto, e così ha deciso di "rinunciare ai week-end e farcela". Nel 2015 ha corso la Melbourne Marathon, la sua prima, dopo un allenamento di sei mesi. Jeremy Medding, che opera nel settore dei diamanti a Tel Aviv e per il quale la Maratona di New York del 2005 è stata la sua prima, mi ha detto che "c'è sempre quell'obiettivo che ci ripromettiamo" e che per lui la maratona era una scatola che non aveva aperto. Cindy Bishop, avvocato della Florida, mi ha detto di aver corso la sua prima maratona nel 2009 "per cambiare la mia vita e reinventarmi". Andy Morozovsky, zoologo diventato dirigente di una

società che si occupa di biotecnologie, ha corso la Maratona di San Francisco nel 2015 anche se in precedenza non aveva mai fatto nulla di simile, in termini di distanza. “Non avevo intenzione di vincere. L’idea era solo quella di portarla a termine”, mi ha detto. “Volevo vedere se ce la facevo.”

Quattro persone, quattro professioni e quattro diverse esperienze, tutte accomunate dal tentativo di percorrere 26,2 miglia. Ma c’è qualcos’altro che collega questi appassionati e le legioni di altri maratoneti “della prima volta”.

Red Hong Yi ha corso la sua prima maratona quando aveva ventinove anni. Jeremy Medding ne aveva trentanove. Cindy Bishop invece ha corso la sua prima maratona a quarantanove anni e Andy Morozovsky a cinquantanove.

Tutti e quattro, pertanto, erano quelli che gli psicologi sociali Adam Alter e Hal Hershfield chiamano i *9-ender*: persone che si trovano all’ultimo anno di un decennio. Tutti si sentirono motivati a fare a venti*nove*, trenta*nove*, quaranta*nove* e cinquanta*nove* anni qualcosa che non fecero, non considerarono nemmeno, a ventotto, trentotto, quarantotto e cinquantotto anni. Il fatto di raggiungere la fine di un decennio, in qualche modo ha scosso i loro pensieri e ha cambiato direzione alle loro azioni. I finali hanno questo effetto.

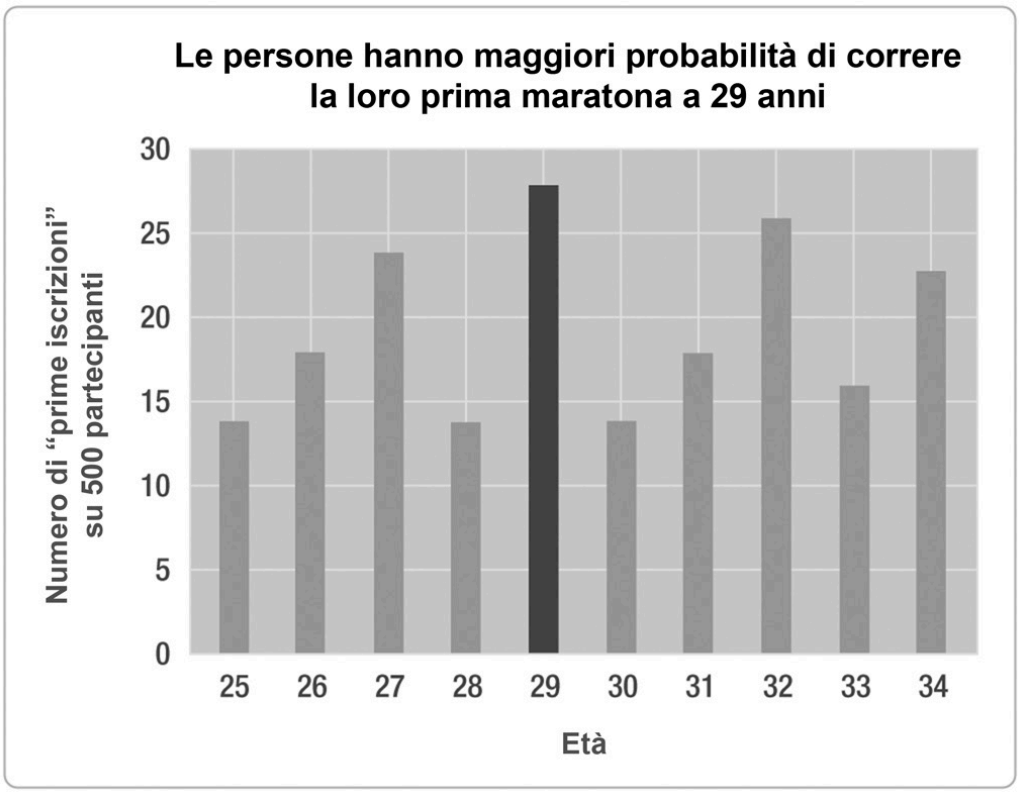
Come gli inizi e le parti in mezzo, anche i finali hanno qualcosa che guida ciò che facciamo e come lo facciamo. In effetti, tutti i tipi di conclusioni – di esperienze, progetti, semestri, negoziazioni, fasi della vita – modellano il nostro comportamento in quattro modi prevedibili. Ci danno energia. Ci aiutano a riflettere. Ci aiutano a cambiare. E ci aiutano a elevarci.

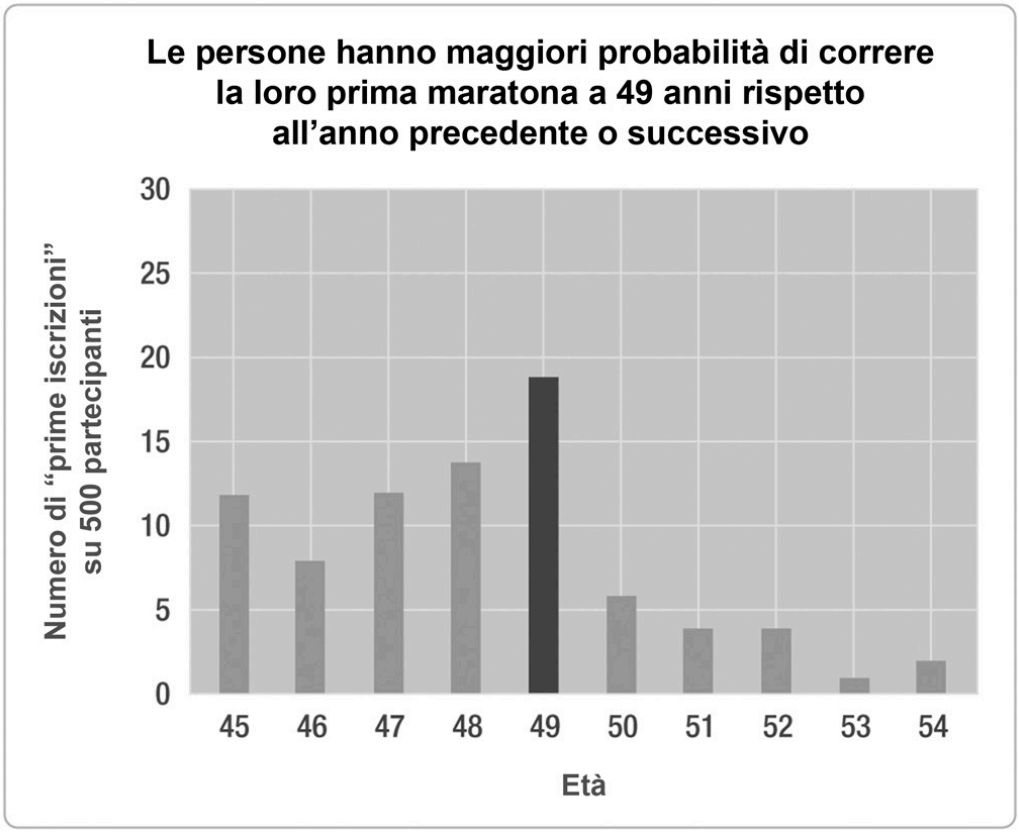
Energie: perché ce la mettiamo tutta in prossimità di (certi) traguardi

Nella vita, i decenni non hanno un reale significato. Per un biologo o un medico, le differenze fisiologiche tra, diciamo, un Fred di trentanove anni e un Fred di quaranta non sono poi così ampie, e comunque non molto diverse da quelle di un Fred di trentotto e un Fred di trentanove. Né le circostanze della vita divergono poi così tanto negli anni che finiscono in 9 rispetto a quelli che finiscono in 0. Il corso della nostra vita in genere si dipana segmento per segmento, un po’ come i capitoli di un libro. Ma la

nostra storia non fa caso ai numeri tondi più di quanto non lo facciano i romanzi. Dopotutto, non valutereste un libro in base ai numeri di pagina: "Ah, le pagine centotrentasei! Sono quelle che preferisco, mentre le pagine centosettanta sono sempre un po' noiose". Eppure, quando le persone si avvicinano a quella bandierina immaginaria rappresentata dalla fine di un decennio, qualcosa si risveglia nella loro mente, e altera il loro comportamento.

Per esempio, per correre una maratona, i partecipanti devono registrarsi e specificare la loro età. Alter e Hershfield hanno scoperto che fra le "matricole" della maratona, coloro che hanno un'età che termina per 9 sono eccezionalmente rappresentati: un enorme 48 percento. Fra tutte le età, quella in cui le persone avevano più probabilità di correre la loro prima maratona era proprio 29. I ventinovenni hanno circa il doppio delle probabilità di correre una maratona rispetto ai ventottenni o ai trentenni.





E poi, la partecipazione alla prima maratona della vita cala fra i "primi quarantenni", ma aumenta drasticamente fra i quarantanovenni. Chi ha quarantanove anni ha circa tre volte più probabilità di correre una maratona rispetto a chi ha appena un anno in più.

Inoltre, l'approssimarsi della fine del decennio sembra dare nuova linfa ai partecipanti. Gli appassionati di maratone registrano tempi migliori a ventinove e a trentanove anni rispetto all'anno precedente o successivo.[2]

L'effetto energizzante della fine di un decennio non ha un vero senso logico per lo scienziato e maratoneta Morozovsky. "Tenere il conto dell'età? Alla Terra invece non importa nulla. Siamo soliti contare gli anni perché abbiamo una vita breve. Ci controlliamo per vedere come stiamo andando. Volevo mettermi alla prova in questa sfida fisica prima dei sessanta. Ebbene ce l'ho fatta." In Yi, artista australiano, l'idea di quel traguardo cronologico ha risvegliato la motivazione: "Mentre mi stavo avvicinando ai trenta, ho pensato che dovevo davvero realizzare qualcosa entro il ventinovesimo anno", ha detto. "Non volevo che quell'anno passasse come tutti gli altri."

Tuttavia, lo scattare del contachilometri della vita su un 9 non innesca solo comportamenti sani. Alter e Hershfield hanno anche scoperto che "il tasso di suicidi è più alto tra 'quelli del 9' rispetto alle persone la cui età finiva per qualsiasi altra cifra". E così anche la propensione degli uomini a tradire la moglie. Sul sito web di relazioni extraconiugali Ashley Madison, quasi un uomo su otto ha ventinove, trentanove, quarantanove o cinquantanove anni, circa il 18 percento in più del normale.

La fine di un decennio di vita sembra scatenare, nel bene e nel male, le energie di una nuova ricerca di significato. Come spiegano Alter e Hershfield:

> Poiché l'approssimarsi di un nuovo decennio della vita rappresenta un confine netto tra le fasi della vita e funziona come un indicatore del progredire del corso della vita, e poiché le transizioni nella vita tendono a sollecitare dei cambiamenti nelle valutazioni che ognuno ha di sé, le persone sono più propense a riconsiderare la propria vita alla fine di un decennio di vita che in ogni altro momento. Quelli "del 9" si sentono particolarmente preoccupati dell'invecchiamento e del significato della vita, il che rimanda a un aumento dei comportamenti che fanno propendere per una ricerca o per una crisi del significato.[3]

Raggiungere una fine ci spinge ad agire con maggiore urgenza anche in altri campi. Prendete la National Football League. Ogni partita dura sessanta minuti, due tempi da trenta. Nei dieci anni che coprono le stagioni 2007-8 e 2016-17, secondo la STATS LLC, le squadre hanno totalizzato 119.040 punti. Circa il 50,7 percento di questi punti è arrivato nel primo tempo e circa il 49,3 percento nel secondo. Non molta differenza, specialmente considerando che le squadre in vantaggio verso la fine di un tempo spesso non cercano di segnare ma di far trascorrere il tempo. Ma analizzando in modo più profondo i dati statistici, risalta uno schema nella valutazione del singolo minuto di gioco e l'effetto energizzante dei finali. Durante queste stagioni, le squadre hanno totalizzato circa 3.200 punti nel minuto finale di gioco, un risultato superiore a quasi tutti gli altri minuti di gioco. Ma nulla regge il confronto con i quasi 7.900 punti segnati nel minuto finale del primo tempo. Durante questo minuto, quando la squadra che ha la palla sente la pressione di dover mettere punti sul tabellone, i

punteggi ottenuti sono più che doppi rispetto a qualsiasi altro minuto di gioco.[4]

Clark Hull, anche se era nato quaranta anni prima che venisse fondata la NFL, non ne sarebbe stato sorpreso. Hull era un eminente psicologo americano del primo Novecento, una delle figure principali del comportamentismo, secondo il quale gli esseri umani non si comportano in modo molto diverso dalle cavie poste in un labirinto. Agli inizi degli anni Trenta, Hull propose quella che chiamò "l'ipotesi del gradiente dell'obiettivo".[5] Costruì una lunga pista, che divise in sezioni di uguale lunghezza. Ha posto il cibo ad ogni "tappa". Poi ha mandato i topi sulla pista e ha cronometrato ogni tappa. Scoprì che "gli animali che attraversano un labirinto si muovono a una velocità progressivamente più elevata man mano che si avvicinano all'obiettivo".[6] In altre parole, più le cavie si avvicinavano ai traguardi, più correvano. L'ipotesi del gradiente dell'obiettivo di Hull ha retto molto più a lungo della maggior parte delle intuizioni comportamentiste. All'inizio di un'impresa, generalmente siamo più motivati dai progressi compiuti; verso la fine, ci sentiamo generalmente più eccitati dal fatto di dover coprire quel piccolo spazio che ci rimane.[7]

Il potere motivante dei finali è una delle ragioni per cui spesso, ma non sempre, le scadenze sono efficaci. Per esempio, Kiva è un'organizzazione senza scopo di lucro che finanzia piccoli prestiti a basso interesse o senza interessi ai microimprenditori. I potenziali beneficiari devono completare un lungo modulo online per poter sperare di essere presi in considerazione per un prestito. Molti di loro iniziano a compilare il modulo ma non lo finiscono. Kiva ha chiesto il supporto del Common Cents Lab, un laboratorio di ricerca comportamentale, per trovare una soluzione. Il loro suggerimento: imporre un finale. Concedere alle persone una scadenza specifica a poche settimane di distanza per completare il modulo. Per certi versi, questa non sembra una grande idea. Imporre una scadenza fa sì che sicuramente qualcuno non completerà in tempo il modulo e quindi perderà sicuramente il prestito. Ma Kiva ha scoperto che inviando ai richiedenti un promemoria con riportata una scadenza, rispetto a un promemoria senza scadenza, il 24 percento dei richiedenti completava il modulo.[8] Allo stesso modo, secondo altri studi, chi ha una scadenza stringente (una data e un'ora) è più propenso a iscriversi quale donatore di organi rispetto a chi può contare su un tempo indeterminato.[9] Chi ha in mano un buono regalo valido per due settimane ha tre volte più probabilità di riscattarlo rispetto a

chi ha lo stesso buono regalo valido per due mesi.[10] I negoziatori ai quali si impone una scadenza hanno molte più probabilità di raggiungere un accordo rispetto a quelli che non hanno una scadenza – e tale accordo arriva quasi immancabilmente alla fine del tempo assegnato.[11]

Questo fenomeno è un parente stretto dell'effetto "nuovo inizio": è l'effetto di chiusura rapida. Quando siamo in prossimità del traguardo, ci impegnamo di più.

A dire il vero, l'effetto non è uniforme e neanche del tutto positivo. Per esempio, mentre ci avviciniamo a un traguardo, il fatto di avere più modi di varcarlo può rallentare i nostri progressi.[12] Le scadenze, specialmente per le attività creative, a volte possono ridurre la motivazione interiore e fiaccare la creatività.[13] E mentre il fatto di imporre un termine ai negoziati – per contratti di gestione di un lavoro o accordi di pace – può accelerare una risoluzione, non sempre questo conduce a risultati migliori o più duraturi.[14]

Tuttavia, come con le cavie di Clark Hull, il fatto di sentire l'approssimarsi di un traguardo, che si tratti di un pezzo di formaggio o di un "pezzo" di significato della vita, può invogliarci a muoverci più velocemente.

Red Hong Yi, ora trentunenne, continua a correre per fare attività fisica, sebbene non abbia mai tentato una seconda maratona e non preveda di correrne una nei prossimi anni: "Magari la correrò di nuovo per il mio trentanovesimo compleanno".

Codifiche: Jimmy, Jim e una buona vita

L'8 febbraio 1931, Mildred Marie Wilson di Marion, Indiana, diede alla luce quello che sarebbe stato il suo unico figlio, un maschietto al quale lei e suo marito diedero nome James e chiamarono Jimmy. Jimmy ebbe un'infanzia felice, anche se tumultuosa. La sua famiglia si trasferì dall'Indiana del Nord alla California del Sud quando lui iniziò la scuola elementare. Ma pochi anni dopo, sua madre morì improvvisamente di cancro e il povero padre di Jimmy lo rimandò in Indiana per vivere con alcuni parenti. Il resto della sua giovane vita fu piacevole e tranquillo, nel tipico stile del Midwest: chiesa, squadre sportive, club di discussione. Quando si diplomò alle scuole superiori, tornò nella California del Sud per il college, ma lì venne preso dalla passione del cinema, e nel 1951, poco

dopo aver compiuto i vent'anni, lasciò l'UCLA per dedicarsi alla carriera di attore.

A questo punto la sua storia così ordinaria prese una piega straordinaria.

Jimmy comparve ben presto in alcuni spot pubblicitari e poi in ruoli televisivi minori. L'anno in cui compì ventitré anni, uno dei registi più famosi dell'epoca lo scelse per l'adattamento cinematografico di un romanzo di John Steinbeck. Il film divenne un successo; Jimmy ebbe la nomination per un Oscar. Quello stesso anno, ottenne il ruolo di protagonista in un film ancora più importante, che gli valse un'altra nomination all'Oscar. In un batter d'occhio, quando era ancora incredibilmente giovane, divenne una delle star di Hollywood. Poi, dopo solo quattro mesi dal suo venticinquesimo compleanno, Jimmy, il cui nome completo era James Byron Dean, perì in un incidente automobilistico.

Fermatevi un attimo a riflettere su questa domanda: prendete la vita di Jimmy *nel suo insieme*. Come pensi che sia stata? Su una scala da 1 a 9, dove 1 è la vita più indesiderabile e 9 è la vita più desiderabile, quale voto gli assegnereste?

Ora facciamo un'ipotesi. Immaginate che Jimmy vivesse qualche decennio di più, ma senza mai più raggiungere il successo professionale dei suoi primi vent'anni. Non che finisse la sua vita come un senzatetto o un tossicodipendente. E neppure nessuna implosione della carriera. Semplicemente immaginate che la sua stella cadesse dalle vette che aveva raggiunto. Magari una o due sitcom per la tv e qualche parte di secondo piano in film meno riusciti, prima di morire, diciamo, a metà degli anni Cinquanta. Come valutereste la sua vita, ora?

Quando i ricercatori hanno studiato scenari di questo tipo, hanno scoperto qualcosa di strano. Le persone tendono a valutare una vita che segua il primo scenario (una vita breve che termina in modo tragico) migliore di una che segua il secondo (una vita più lunga che finisce spegnendosi). Considerata in termini puramente utilitaristici, questa conclusione è bizzarra. Dopotutto, nella seconda ipotesi Jimmy vive trent'anni di più! E neppure anni soffocati dalla miseria; semplicemente meno spettacolari dei primi. L'effettiva quantità *cumulativa* di positività di quella vita più lunga (che comprende anche quei primi anni vissuti da star) è indiscutibilmente più alta.

"L'idea che aggiungere anni moderatamente piacevoli a una vita molto positiva non migliori, ma anzi diminuisca la percezione della qualità della

vita è antiintuitiva", scrivono gli scienziati sociali Ed Diener, Derrick Wirtz e Shigehiro Oishi. "Lo chiamiamo effetto James Dean, perché una vita breve ma intensamente eccitante, come la favolosa vita di James Dean, è considerata più positiva."[15]

L'effetto James Dean è un altro esempio di come i finali alterino la nostra percezione. Ci aiutano a codificare, cioè a valutare e registrare, intere esperienze. Potreste aver sentito parlare della *regola del piccofine*. Formulata nei primi anni Novanta da Daniel Kahneman e dai suoi colleghi, fra i quali Don Redelmeier e Barbara Fredrickson, che hanno studiato le esperienze vissute dai pazienti durante una colonscopia e altre sgradevoli esperienze, la regola dice che quando ricordiamo un evento assegniamo maggior peso al suo momento più intenso (il picco) e al suo culmine (la fine).[16] Quindi una colonscopia breve in cui gli ultimi momenti sono stati dolorosi viene ricordata in modo peggiore rispetto a una colonscopia più lunga che finisca in modo meno sgradevole, anche se quest'ultima procedura produce un dolore totale sostanzialmente maggiore.[17] Minimizziamo la durata di un episodio – Kahneman lo definisce negazione della durata – e ne ingigantiamo la fine.[18]

Il potere di codifica dei finali modella molte delle nostre opinioni e le decisioni successive. Per esempio, diversi studi dimostrano che spesso valutiamo la qualità di pasti, film e vacanze non dall'intera esperienza, ma da alcuni specifici momenti, specialmente verso la fine.[19] Quindi, quando condividiamo le nostre valutazioni con gli altri, nelle conversazioni o in una recensione su TripAdvisor, gran parte di ciò che stiamo trasmettendo è la nostra reazione alla conclusione. (Consultate le recensioni di ristoranti di Yelp, per esempio, e notate quante di esse descrivono la fine del pasto: un assaggio inaspettato, un controllo che rileva un errore, un cameriere che insegue i commensali per restituire un oggetto dimenticato.) Ma i finali influenzano anche scelte più importanti. Per esempio, quando gli americani eleggono il presidente, dicono ai sondaggisti che intendono giudicare i quattro anni di mandato del presidente uscente. Ma la ricerca dimostra che gli elettori scelgono in base all'andamento dell'economia nell'*anno delle elezioni*: il culmine di un mandato quadriennale, non la sua totalità. Questa "euristica del finale", sostengono i sociologhi, porta a "un voto miope" e forse, come risultato, anche a politiche miopi.[20]

Gli effetti di codifica dei finali sono particolarmente intensi quando si tratta del nostro concetto di ciò che costituisce una vita moralmente degna.

Tre ricercatori di Yale hanno predisposto un esperimento utilizzando diverse versioni di una breve biografia di un personaggio fittizio che hanno chiamato Jim. In tutte le versioni, Jim era l'amministratore delegato di un'azienda, ma i ricercatori hanno variato i percorsi della sua vita. In alcuni casi, Jim era un uomo cattivo che sottopagava i suoi dipendenti, negava loro i permessi per motivi di salute e non faceva mai beneficenza, un comportamento che portava avanti da tre decenni. Ma alla fine, alle soglie della pensione, si rivelò generoso. Aumentò gli stipendi, la condivisione dei profitti e "iniziò a donare ingenti somme di denaro a vari enti di beneficenza, a beneficio della comunità". Morì, improvvisamente, per un fatale infarto, sei mesi dopo essersi comportato in modo così benevolo. In altri scenari, Jim si era mosso nella direzione opposta. Per diversi decenni, è stato un amministratore delegato gentile e generoso – "ponendo il benessere dei suoi dipendenti al di sopra dei propri interessi finanziari" e donando ingenti somme a enti di beneficenza locali. Ma mentre si avvicinava alla pensione, "cambiò drasticamente il suo comportamento". Tagliò gli stipendi, iniziò a tenere la maggior parte dei profitti per se stesso, cessò di fare beneficenza, per poi morire improvvisamente di infarto sei mesi dopo.[21]

I ricercatori hanno dato a metà dei partecipanti la biografia da "bad boy" che diventa buono e all'altra metà dei partecipanti la biografia da "good boy" che diventa cattivo, e hanno chiesto a entrambi i gruppi di valutare la moralità generale di Jim. Sulla base di più versioni dello stesso studio, le persone valutarono la moralità di Jim soprattutto sul suo comportamento alla *fine* della sua vita. Anzi, hanno valutato una vita fatta di ventinove anni di angherie e sei mesi di bontà meglio di una vita fatta di ventinove anni di bontà e sei mesi di angherie. "La gente è disposta a perdonare un periodo relativamente lungo caratterizzato da un certo tipo di comportamento per un periodo relativamente breve di un altro tipo, solo perché si è verificato alla fine della vita."[22] Questo "pregiudizio del fine vita", come lo chiamano i ricercatori, suggerisce che crediamo che il vero io delle persone si riveli alla fine, anche se la loro morte è inaspettata e la maggior parte della loro vita parla di un io molto diverso.

I finali ci aiutano a codificare, registrare, valutare e richiamare le esperienze. Ma così facendo, possono distorcere le nostre percezioni e oscurare il quadro generale. Dei quattro modi in cui i finali influenzano il nostro comportamento, la codifica è quella che dovrebbe renderci più cauti.

Selezione: perché le piccole cose hanno più valore, specialmente verso la fine

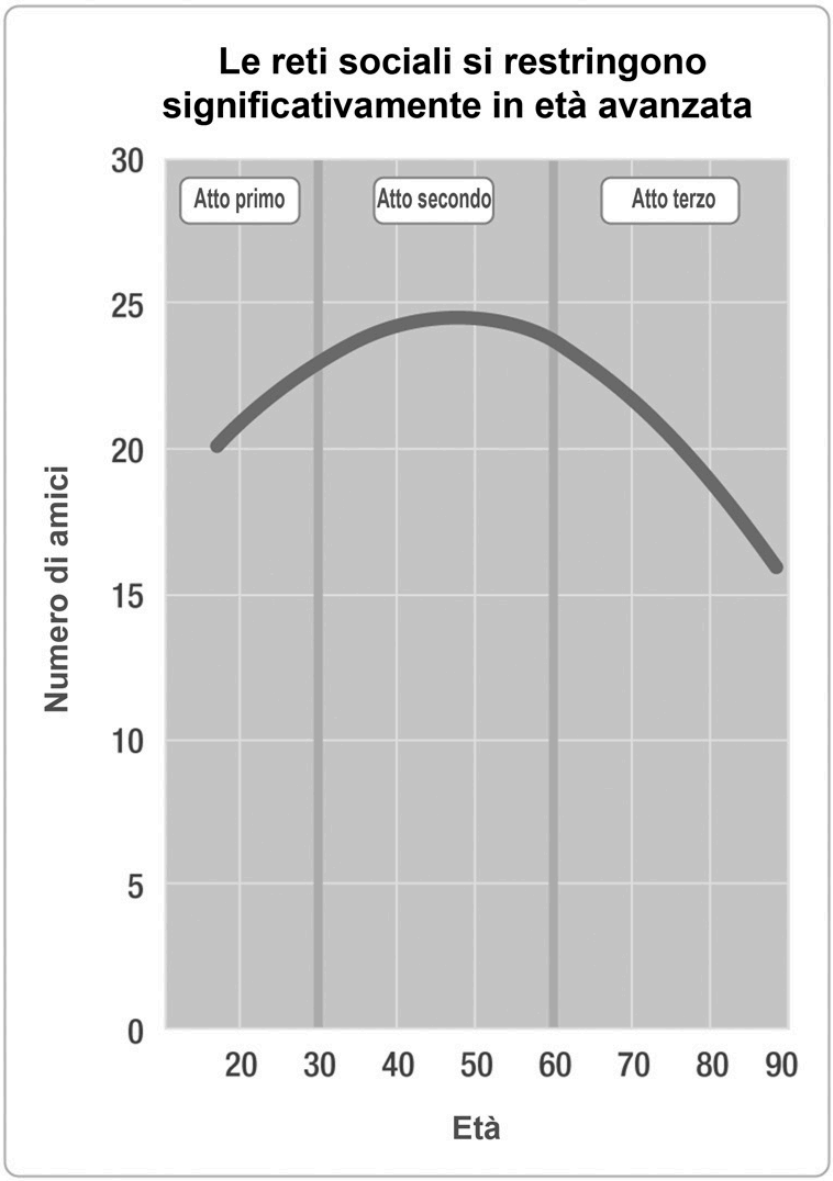
La nostra vita non è sempre drammatica, ma può svolgersi come un dramma in tre atti. Primo atto: il lancio. Passiamo dall'infanzia alla giovane età adulta, e da lì ci lanciamo con entusiasmo per trovare un punto d'appoggio nel mondo. Atto secondo: lo scontro con la dura realtà. Ci affanniamo per guadagnarci da vivere, magari per trovare qualcuno con il quale dare avvio a una famiglia. Avanziamo un po', subiamo arretramenti, mescoliamo trionfi e delusioni. Atto terzo: il culmine agrodolce. Forse abbiamo raggiunto qualche risultato. Forse abbiamo intorno persone che ci amano. Eppure sentiamo l'epilogo vicino, sappiamo che il sipario è sul punto di scendere.

Gli altri personaggi – la nostra collezione di amici e parenti – costellano tutto il dramma. Ma come hanno scoperto Tammy English della Washington University di St. Louis e Laura Carstensen della Stanford University, la loro presenza in scena varia da atto ad atto. English e Carensen hanno esaminato dieci anni di dati relativi a persone dai diciotto ai novantatré anni, per determinare come la loro rete sociale e le loro amicizie si sono evolute nei tre atti della vita. (I ricercatori non hanno però raccontato le età sotto forma di "atti". Sto sovrapponendo quel concetto ai loro dati solo per chiarire l'idea.) Come potete vedere nel grafico, quando le persone raggiungono l'età di sessant'anni, il numero delle loro amicizie crolla e la dimensione della loro rete sociale si riduce.

Questo ha perfettamente senso. Quando lasciamo il lavoro, finiamo per perdere contatti e amici che una volta hanno arricchito la nostra vita quotidiana. Quando i nostri figli lasciano la casa paterna ed entrano nel loro secondo atto, spesso li vediamo meno e ci mancano di più. Quando raggiungiamo la sessantina e poi la settantina, i nostri coetanei iniziano ad andarsene, estinguendo relazioni durate tutta una vita e lasciandoci con sempre meno amici. I dati confermano ciò che potevamo immaginare: il terzo atto è pieno di pathos. La vecchiaia può essere solitaria e isolata. È una storia triste.

Sì, ma non è una storia vera.

D'accordo, le persone anziane hanno reti sociali molto più ristrette rispetto a quando erano più giovani. Ma la ragione non è la solitudine o l'isolamento. La ragione è molto più sorprendente e affermativa.



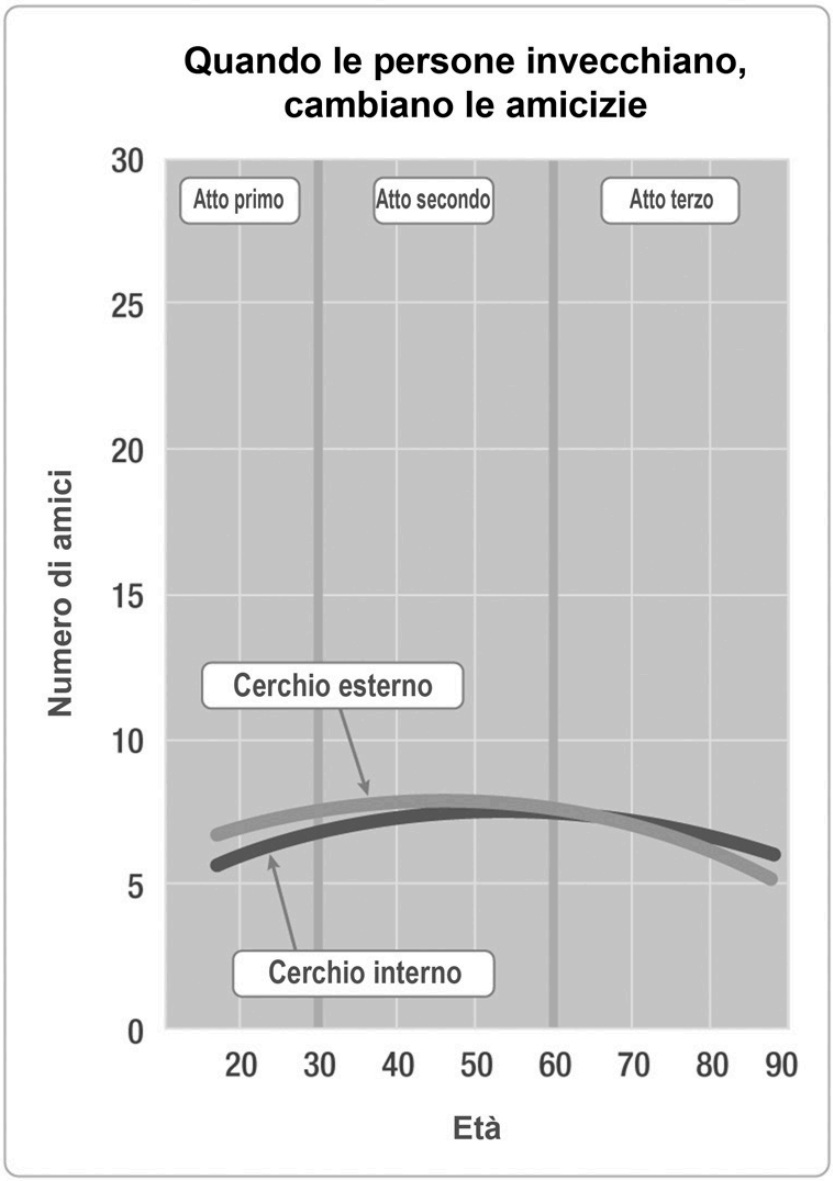
È quello che *scegliamo*. Invecchiando, quando diventiamo consapevoli dell'approssimarsi del finale, *cambiamo* i nostri amici.

English e Carensen hanno chiesto alle persone di disegnare la loro rete sociale e di collocarsi al centro, circondati da tre cerchi concentrici. Il cerchio interno è quello delle "persone che sentite molto vicine, così vicine che vi sarebbe difficile immaginare la vostra vita senza di loro". Il cerchio di mezzo è quello di coloro che sono, sì, importanti ma meno vicini rispetto a coloro che si trovano nel cerchio interno. Nel cerchio esterno ci sono le persone che gli intervistati sentivano un po' meno vicine al cerchio centrale.

Osservate il grafico che mostra la dimensione dei cerchi interni ed esterni nel passare del tempo.

Un po' dopo i sessant'anni, il cerchio esterno inizia a restringersi, ma il cerchio interno rimane più o meno delle stesse dimensioni. Poi, tra la metà e la fine della sessantina, il numero di persone presenti nella cerchia interna erode quelle nella cerchia esterna.

"Con l'invecchiamento dei partecipanti, si verifica un calo nel numero di contatti periferici… ma una grande stabilità nel numero di contatti sociali più stretti", hanno rilevato English e Carstensen.



Tuttavia, gli amici del cerchio esterno e del cerchio centrale non se ne andavano silenziosamente dal palco, nel terzo atto. “Sono stati attivamente eliminati”, sostengono i ricercatori. Le persone anziane hanno meno amici come totale, ma non a causa delle circostanze, bensì perché hanno iniziato un processo di “potatura attiva, vale a dire hanno allontanato le amicizie periferiche con cui le interazioni sono risultate meno significative dal punto di vista emotivo”.[23]

Carstensen ha iniziato a sviluppare questa idea nel 1999 quando (insieme a due suoi ex studenti) pubblicò un documento intitolato *Taking Time Seriously*, ovvero “Prendere il tempo sul serio”. “Mentre le persone attraversano la vita”, ha scritto, “diventano sempre più consapevoli che il tempo si sta in un certo senso ‘esaurendo’. Sempre più contatti sociali si rivelano superficiali, banali, e al contrario altri legami esistenti si fanno sempre più profondi. Diventa sempre più importante fare la scelta ‘giusta’, non perdere tempo dietro a storie che non garantiscono un vero profitto emotivo”.[24]

Carstensen ha definito la sua teoria “Selettività socio-emotiva”. Ha sostenuto che il nostro punto di vista sul tempo modella l’orientamento della nostra vita e quindi gli obiettivi che intendiamo perseguire. Quando il tempo è in espansione e aperto, come accade nel primo e nel secondo atto della nostra vita, ci orientiamo verso il futuro e perseguiamo “obiettivi legati alla conoscenza”. Formiamo reti sociali ampie e libere, sperando di riunire informazioni e forgiare relazioni che possano aiutarci in futuro. Ma mentre vediamo l’orizzonte avvicinarsi, quando il futuro si fa più corto del passato, la nostra prospettiva cambia. Mentre molti credono che le persone anziane rivanghino gli anni passati, il lavoro di Carstensen dimostra qualcos’altro: “La principale differenza nell’orientamento temporale che giunge con l’avanzare dell’età non riguarda il passato, ma il presente”.[25]

Quando il tempo è breve, limitato, come accade nel terzo atto, siamo in sintonia con il qui e ora. Perseguiamo obiettivi diversi: soddisfazione emotiva, apprezzamento per la vita, gusto del significato. E questi nuovi obiettivi rendono le persone “altamente selettive nella scelta dei contatti sociali” e le spingono a “mettere mano, sistematicamente, alla loro rete sociale”. Modifichiamo le nostre relazioni. Potiamo le amicizie inutili. Scegliamo di trascorrere i nostri ultimi anni con una rete più piccola, vicina e popolata da coloro che soddisfano esigenze più elevate.[26]

Inoltre, ciò che spinge al cambiamento non è l’invecchiamento in sé,

sostiene Carstensen, ma il finale in generale. Per esempio, quando ha confrontato i laureandi con le matricole universitarie, gli studenti dell'ultimo anno hanno manifestato lo stesso atteggiamento di potatura della loro rete sociale dei loro nonni settantaquattrenni. Quando le persone stanno per cambiare lavoro o per trasferirsi in una nuova città, cambiano la loro rete sociale più stretta perché il loro tempo, in quella posizione, sta finendo. Anche le transizioni politiche producono questo effetto. In uno studio riguardante la popolazione di Hong Kong, quattro mesi prima del passaggio del territorio dalla Gran Bretagna alla Repubblica Popolare Cinese nel 1997, sia i giovani sia le persone anziane hanno ristretto le loro cerchie di amicizie.

Altrettanto interessante è il contrario: un'*espansione* degli orizzonti temporali delle persone *arresta* il loro comportamento di selezione. Carstensen ha condotto un esperimento in cui chiedeva alla gente di "immaginare di aver appena ricevuto una telefonata dal proprio medico, che li aveva informati di una nuova svolta medica che probabilmente era in grado di allungare la vita di 20 anni". In queste condizioni, le persone anziane non erano più così propense a potare la loro rete sociale.[27]

Tuttavia, quando i finali diventano salienti – ogni volta che entriamo in un "terzo atto" di qualsiasi tipo – tutti temperiamo la matita rossa della nostra esistenza e cancelliamo chiunque o qualcosa che non riteniamo essenziale. Ben prima che cali il sipario, selezioniamo.

Elevazione: buone notizie, cattive notizie e lieti fini

"Ho alcune buone notizie e anche alcune cattive notizie."

Lo avete sicuramente detto. Che siate genitori, insegnanti, medici (o uno scrittore che cerca di spiegare una scadenza mancata), vi siete trovati a dover fornire delle informazioni, alcune delle quali positive, altre no, ed esordite con questo approccio a due punte.

Ma quale informazione è bene introdurre per prima? Prima la buona notizia e poi quella cattiva? O la buona notizia dovrebbe lenire quella cattiva?

Quando mi sono trovato a dover riferire notizie belle e brutte più spesso di quanto avrei voluto, sono sempre partito con quella positiva. Il mio istinto è quello di distendere un materassino di buonumore per attutire il successivo colpo.

Il mio istinto, ahimè, è stato sempre del tutto sbagliato.

Per capire il perché, cambiamo prospettiva: da "me" a "te". Supponiamo che tu stia *ricevendo* la mia notizia buona e cattiva, e dopo il mio "Ho delle buone notizie per te e anche qualche brutta notizia", io aggiunga una domanda: "Quale vorresti ascoltare per prima?"

Rifletteteci un momento.

Molto probabilmente avrete deciso di ascoltare prima le cattive notizie. Diversi studi condotti in diversi decenni hanno scoperto che circa quattro persone su cinque "preferiscono iniziare con la notizia di una perdita o di un esito negativo e poi finire con la notizia di un guadagno o di un esito positivo, piuttosto che il contrario".[28] La nostra preferenza, sia che siamo un paziente che riceve i risultati di un esame o uno studente che attende una valutazione di metà anno, è chiara: prima le cattive notizie, poi le buone notizie, per ultime.

Ma da latori delle notizie, spesso facciamo il contrario. Offrire quell'analisi così severa delle prestazioni è problematico, quindi preferiamo adeguarci, dimostrare le nostre buone intenzioni e la nostra natura premurosa offrendo qualche cucchiaiata di zucchero prima di somministrare la medicina amara. Certo, sappiamo che *noi* preferiremmo ascoltare prima le brutte notizie. Ma in qualche modo preferiamo far finta che la persona seduta dall'altra parte della scrivania, in ansia per la nostra affermazione ambivalente, la pensi allo stesso modo. Preferirebbe conoscere subito il problema e concludere l'incontro con una nota più leggera. Come sostengono due ricercatori che hanno studiato questo problema: "I nostri risultati suggeriscono che i medici, gli insegnanti e i partner… fanno un pessimo lavoro nel dare prima le buone notizie e poi quelle cattive, perché si dimenticano per un momento come vorrebbero sentire quelle notizie da pazienti, studenti e coniugi".[29]

Noi commettiamo un errore – e mi ci metto anche io – perché non riusciamo a capire il principio sul quale si basano i finali: potendo scegliere, gli esseri umani preferiscono il lieto fine. La scienza del tempismo ha scoperto – ripetutamente – quella che sembra essere una preferenza innata per il lieto fine.[30] Preferiamo le sequenze di eventi "in crescendo" piuttosto che "in calando", che migliorano le cose anziché degradarle, che ci elevano e non che ci abbattono. E basta conoscere questa naturale inclinazione per aiutarci a capire il nostro comportamento e a migliorare le nostre interazioni con gli altri.

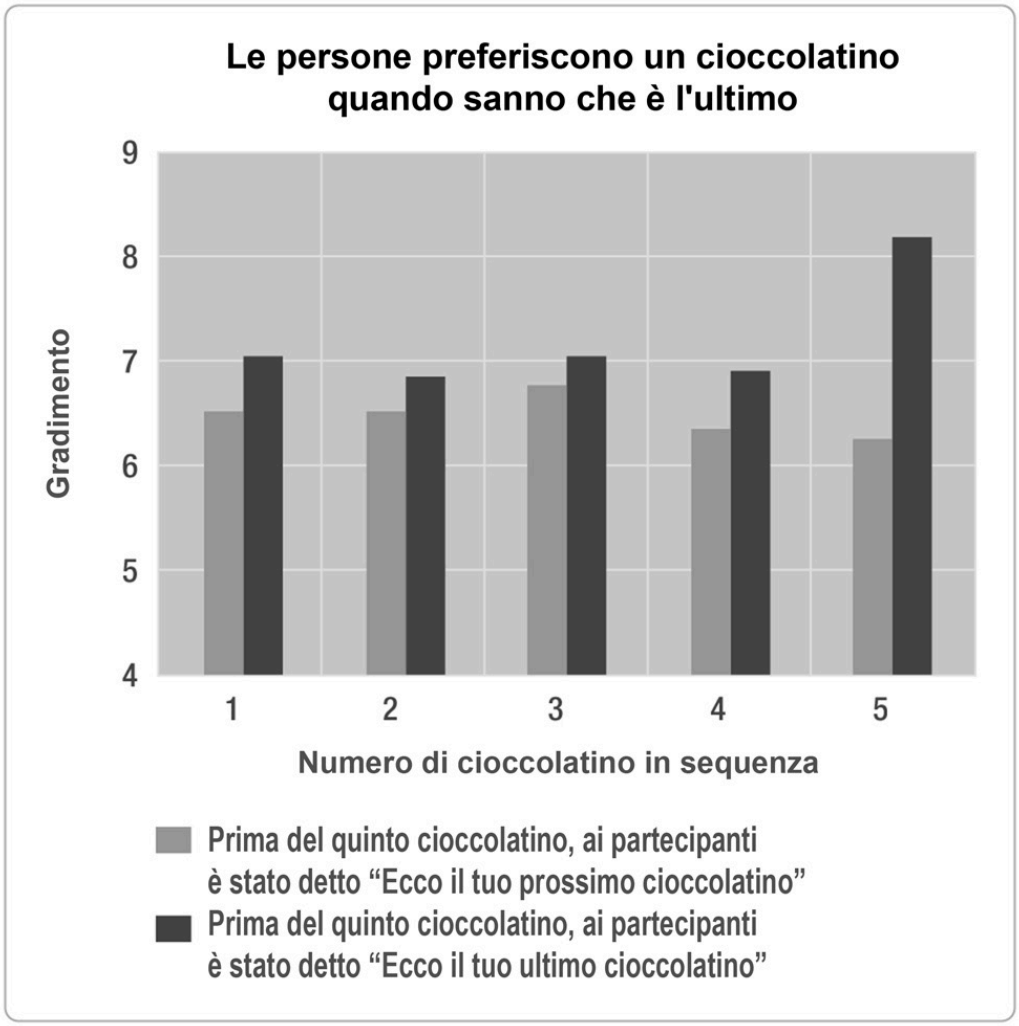
Per esempio, gli psicologi sociali Ed O'Brien e Phoebe Ellsworth, dell'Università del Michigan, volevano vedere come i finali modellavano il giudizio delle persone. Riempirono una borsa piena di cioccolatini Hershey's Kisses e si diressero verso un'area trafficata del campus di Ann Arbor. Prepararono un tavolo e dissero agli studenti che stavano conducendo una prova di assaggio di alcune nuove varietà di cioccolatini che contenevano ingredienti locali.

Le persone si avvicinarono al tavolo e un assistente di ricerca, che non sapeva che cosa stessero in realtà misurando O'Brien ed Ellsworth, tirò fuori dalla borsa un sacchetto di cioccolatini e chiese a un partecipante di assaggiarne uno e di esprimere un voto su una scala da 0 a 10.

Quindi l'assistente alla ricerca diceva: "Ecco il prossimo cioccolatino". Dava al partecipante un altro cioccolatino e gli domandava di valutarlo. Quindi lo sperimentatore e il partecipante facevano di nuovo la stessa cosa per altri tre cioccolatini, portando il numero totale a cinque (gli assaggiatori quindi non sapevano mai quanti cioccolatini avrebbero assaggiato).

Il punto cruciale dell'esperimento arrivava poco prima che la gente assaggiasse il quinto cioccolato. A metà dei partecipanti, l'assistente diceva: "Ecco il tuo prossimo cioccolatino". Ma all'altra metà del gruppo, diceva: "Ecco il tuo ultimo cioccolatino".

Chi era stato informato del fatto che il quinto cioccolato era l'ultimo – che il test stava finendo – riferiva che questo gli piaceva molto più di quanto non facessero coloro che lo sapevano. In effetti, le persone dicevano che l'ultimo cioccolatino era molto migliore di tutti gli altri cioccolatini che avevano assaggiato. Quelli del gruppo "ultimo" hanno scelto il quinto cioccolatino come il loro preferito il 64 percento delle volte (mentre quelli del gruppo "prossimo" hanno scelto quel cioccolatino come il loro preferito solo il 22 percento delle volte). "I partecipanti che sapevano che stavano mangiando l'ultimo cioccolatino del test lo hanno apprezzato di più, lo hanno preferito agli altri e hanno valutato l'esperienza complessiva più piacevole di altri partecipanti che pensavano di mangiare semplicemente un altro cioccolatino di una serie."[31]



Gli sceneggiatori conoscono bene l'importanza dei finali che elevano, ma sanno anche che i finali migliori non sono sempre quelli felici nel senso tradizionale. Spesso, come il cioccolatino finale, hanno un po' di amaro e un po' di dolce. "Chiunque può offrire un lieto fine: basta dare ai personaggi tutto ciò che vogliono", afferma lo sceneggiatore Robert McKee. "Un artista ci deve dare l'emozione che ha promesso… ma con un'ondata di intuizione inattesa".[32] Spesso accade quando il protagonista comprende finalmente una verità emotivamente complessa. John August, che ha scritto la sceneggiatura del film *La fabbrica di cioccolato* e di molti altri film, sostiene che questa forma più sofisticata di elevazione sia il segreto del successo di film Pixar come *Up*, *Cars* e la trilogia di *Toy Story*.

"Ogni film Pixar ha un protagonista che raggiunge il suo obiettivo ma solo per rendersi conto che non è ciò di cui ha realmente bisogno.

Tipicamente, questo porta il protagonista a lasciar andare ciò che voleva (la casa, la Piston Cup, Andy) per ottenere ciò di cui ha veramente bisogno (una vera e improbabile compagnia, dei veri amici, una vita insieme con gli amici).”[33] La complessità emotiva risulta fondamentale per avere un finale più elevato.

Hal Hershfield, uno dei ricercatori che si sono occupati dei “9-enni” e che ho menzionato a inizio capitolo, e Laura Carstensen hanno collaborato con altri due studiosi per esplorare ciò che rende significativi i finali. In uno dei loro studi, i ricercatori si sono rivolti ai veterani di Stanford il giorno della laurea, per interrogarli su come si sentivano. A un gruppo, hanno dato le seguenti istruzioni: “Tenendo presenti le esperienze attuali, valuta il grado in cui percepisci ciascuna delle seguenti emozioni”, e poi ha dato loro una lista di diciannove emozioni. All’altro gruppo hanno aggiunto una frase alle istruzioni, per accentuare il senso del finale di qualcosa: “Come laureando, oggi è l’ultimo giorno in cui sarai studente a Stanford. Tenendo presente questo, valuta il grado in cui percepisci ciascuna delle seguenti emozioni”.[34]

I ricercatori hanno scoperto che al centro di finali significativi c’è una delle emozioni più complesse che l’uomo possa sperimentare: l’intensità, un misto di felicità e tristezza. Per i laureati e tutti gli altri, i finali più efficaci offrono intensità emotiva, perché l’intensità conferisce significato. Una delle ragioni per cui trascuriamo l’intensità è che opera attraverso una forma capovolta di fisica delle emozioni. Aggiungere una piccola componente di tristezza a un momento altrimenti felice *eleva* quel momento anziché diminuirlo. “L’intensità”, scrivono i ricercatori, “sembra essere un ingrediente fondamentale per l’esperienza dei finali.” I migliori risultati non ci lasciano solo felici. Producono una gamma di emozioni più ricca – una scarica di intuizioni inaspettate, un fugace momento di trascendenza, la possibilità che lasciando andare ciò a cui tenevamo abbiamo ottenuto ciò di cui avevamo davvero bisogno.

I finali offrono buone notizie e cattive notizie sul nostro comportamento e sulla nostra capacità di giudizio. Prima vi darò le cattive notizie, ovviamente. I finali ci aiutano a codificare, ma a volte possono distorcere la nostra memoria e offuscare la nostra percezione, spingendoci a sovrastimare i finali a scapito della totalità.

Ma i finali possono anche essere una forza positiva. Possono darci

l’energia necessaria per raggiungere l’obiettivo. Possono aiutarci a selezionare e scartare quanto di non essenziale c’è ancora nella nostra vita. E possono aiutarci a elevarci, non attraverso la semplice ricerca della felicità, ma attraverso la forza più complessa dell’intensità. Finali, conclusioni e culmini rivelano qualcosa di essenziale sulla condizione umana: alla fine, quello che cerchiamo è un significato.

Piccolo manuale per prendersi gioco del tempo
Capitolo 5

LEGGETE LE ULTIME RIGHE

"Sul finire di quell'estate abitavamo in un villaggio dove di là dal fiume e dalla pianura si vedevano i monti."
Il letterato tra voi potrebbe riconoscere in queste parole l'incipit di *Addio alle armi* di Ernest Hemingway. In letteratura, le righe di apertura hanno un peso enorme. Devono agganciare il lettore e attirarlo nel libro. Ecco perché le prime righe sono attentamente esaminate e ricordate a lungo.
(Non mi credete? Be'… fate male.)
Ma per quanto riguarda le ultime righe? Le ultime parole di un'opera sono altrettanto importanti e meritano lo stesso rispetto. Le ultime righe possono elevare e codificare, incapsulare un tema, risolvere una domanda, far sì che la storia indugi nell'immaginazione del lettore. Hemingway ha detto di aver riscritto il finale di *Addio alle armi* non meno di trentanove volte.
Un modo semplice per apprezzare il potere dei finali e per migliorare la capacità di crearli? Prendete dallo scaffale alcuni dei vostri libri preferiti e andate all'ultima pagina. Leggete l'ultima riga. Rileggetela. Ponderatela per qualche istante. Magari, memorizzatela.
Ecco alcune delle mie preferite, tanto per iniziare.

> "Le creature di fuori guardavano dal maiale all'uomo, dall'uomo al maiale e ancora dal maiale all'uomo, ma già era loro impossibile distinguere fra i due."
>
> *La fattoria degli animali*, George Orwell

> "– Non è giusto, non è giusto – gridò ancora la signora Hutchinson, e poi tutti calarono su di lei."
>
> *La lotteria*, Shirley Jackson

> "Poiché ora sapeva ciò che sapeva Shalimar: se ti arrendevi all'aria, potevi *solcarla*."

Canto di Salomone, Toni Morrison

> "Poi sprofondai in un sonno tranquillo, lontano da tutto e da tutti."
>
> *L'uccello che girava le viti del mondo*, Haruki Murakami

> "Così continuiamo a remare, barche contro corrente, costantemente risospinti nel passato."
>
> *Il Grande Gatsby*, F. Scott Fitzgerald

E l'ultima frase di *Addio alle armi*, quella che finalmente soddisfò Hemingway? "Ma dopo che le ebbi accompagnate fuori, ed ebbi chiusa la porta e spenta la luce, non provai sollievo, era vano di salutare una statua; uscii e lasciai l'ospedale tornando all'albergo sotto la pioggia."

QUANDO LASCIARE UN LAVORO: UNA GUIDA

Molte decisioni "temporali" implicano un finale. E uno dei più importanti riguarda il momento in cui lasciare un lavoro che non sta funzionando. È un grande passo, una mossa rischiosa e non sempre è una scelta… Ma se state pensando a questa opzione, ecco cinque domande per aiutarvi a decidere.
Se la tua risposta a due o più di queste domande è no, potrebbe essere il momento di pensare a un finale.

1. Volete fare ancora questo lavoro al compimento nel vostro prossimo anniversario di lavoro?
   Le persone hanno più probabilità di lasciare un lavoro entro il primo anno. Il secondo momento più probabile? Entro il loro secondo anniversario. Il terzo? Entro il terzo anniversario.[1] Insomma… ci siamo capiti. Se temete di essere ancora in quel posto di lavoro al vostro prossimo anniversario, iniziate a guardarvi intorno ora. Sarete più preparati quando arriverà il momento.
2. Il vostro attuale lavoro è impegnativo ed è sotto il vostro controllo?
   I lavori che danno maggiori soddisfazioni hanno un tratto in comune: ci spingono a impegnarci al massimo, ma in un modo che noi controlliamo, non qualcun altro. I lavori impegnativi che non offrono autonomia portano all'esaurimento. I lavori che offrono autonomia ma poche sfide sono noiosi. (E i lavori che non sono impegnativi e non sono sotto il nostro controllo sono i peggiori di tutti.) Se il vostro lavoro non vi dà stimoli e neanche autonomia, e non c'è nulla che possiate fare per migliorare le cose, pensate a qualcos'altro.
3. Il vostro capo vi consente di rendere al meglio?
   Nel suo eccellente libro *Testa di capo: come essere i migliori imparando dai peggiori*, Robert Sutton, professore della Stanford Graduate School of Business, spiega le qualità per cui vale la pena di lavorare per qualcuno. Se il vostro capo è autorevole, si assume le proprie responsabilità invece di incolparne gli altri, incoraggia i vostri sforzi e vi lascia anche campo libero e se dimostra di avere senso dell'umorismo anziché un temperamento

nervoso, probabilmente il vostro è un buon posto.[2] Se il vostro capo è l'opposto, fareste bene a mollarlo.

4. Hai superato la soglia degli aumenti, di tre/cinque anni?
   Uno dei modi migliori per migliorare lo stipendio consiste nel cambiare azienda. E il momento migliore per farlo, spesso, è dopo tre o cinque anni dopo essere stato assunti. ADP, grande società di collocamento, ha scoperto che questo periodo rappresenta il punto debole per gli aumenti salariali.[3] Meno di tre anni potrebbero essere insufficienti per sviluppare competenze davvero negoziabili. Dopo più di cinque anni i dipendenti iniziano a legarsi alla propria azienda e a scalare i vertici della leadership, il che rende più difficile ricominciare da qualche altra parte.
5. Il vostro lavoro quotidiano è in linea con i vostri obiettivi a lungo termine?
   Numerose ricerche in molti paesi dimostrano che quando gli obiettivi dei singoli sono allineati con quelli dell'azienda, ci si sente più felici e produttivi.[4] Quindi prendetevi un momento e elencate i vostri primi due o tre obiettivi per i prossimi cinque o dieci anni. Se il vostro attuale datore di lavoro può aiutarvi a conseguirli, bene. Altrimenti, pensate a un buon finale.

QUANDO CHIUDERE UN MATRIMONIO

Quando divorziare? Questo tipo di finale è troppo ricco di tensione, la ricerca è troppo ampia, le circostanze della vita sono troppo varie per pretendere di offrire una risposta definitiva. Ma alcune ricerche possono indicarvi quando il vostro *coniuge* sta per compiere questa mossa.
Julie Brines e Brian Serafini hanno analizzato quattordici anni di domande di divorzio nello Stato di Washington e hanno rilevato un netto ritmo stagionale. Le domande di divorzio aumentano nei mesi di marzo e agosto, uno schema che poi è stato rilevato in altri quattro stati e che ha dato origine a un grafico che ricorda il costume di Batman.[5]
Le ragioni di questi due picchi mensili non sono chiare. Ma Brines e altri ipotizzano che queste due cime possano essere dovute ai rituali domestici e ai calendari familiari. "L'alta stagione per gli avvocati divorzisti è a gennaio e febbraio, quando le vacanze sono finite e tutti possono finalmente smetterla di fingere di essere felici", afferma "Bloomberg Businessweek".[6] Durante le vacanze natalizie, spesso i coniugi concedono al matrimonio un ultimo tentativo. Ma quando i festeggiamenti finiscono e cala la disillusione, si recano da un avvocato divorzista. Poiché la richiesta di divorzio richiede un certo lavoro, i documenti vengono raccolti solo quattro/sei settimane più tardi, il che spiega il boom di marzo. La stessa cosa potrebbe accadere alla fine dell'anno scolastico. I genitori rimangono insieme per non preoccupare i figli. Ma una volta terminata la scuola, si recano dall'avvocato fra giugno e luglio, provocando un altro picco di richieste ad agosto. Ehm… sappiatelo….

QUATTRO CAMPI IN CUI POTETE CREARE FINALI MIGLIORI

Se siete consapevoli del potere dei momenti conclusivi e della vostra capacità di modellarli, potete creare finali più memorabili e significativi in molti ambiti della vostra vita. Ecco quattro idee.

La giornata lavorativa

Alla fine della giornata lavorativa, molti di noi devono correre via per andare a prendere i bambini, per filare dritti a casa e preparare la cena o semplicemente per infilarsi nel bar più vicino. Ma la scienza dei finali suggerisce che, invece di fuggire, sia meglio riservare gli ultimi 5 minuti di lavoro ad alcune piccole azioni deliberate che regalano alla giornata una conclusione ricca di soddisfazioni. Iniziate dedicando 2 o 3 minuti a scrivere ciò che avete realizzato fin dal mattino. Compiere progressi è in assoluto il più grande motivatore quotidiano, sul lavoro.[7] Ma senza tenere traccia dei nostri "Fatto!", spesso non sappiamo se stiamo compiendo progressi. Terminare la giornata registrando ciò che avete raggiunto può aiutare a codificare l'intera giornata in modo più positivo. (Una testimonianza: lo sto facendo da quattro anni e giuro che mi ci impegno. Nei giorni buoni, questo esercizio offre un senso di completamento; nei giorni cattivi, spesso mi dimostra che in realtà ho ottenuto più risultati di quanto sospettassi.)
Ora dedicate gli altri 2 o 3 minuti per disporre il piano di lavoro per il giorno seguente. Questo vi aiuterà a chiudere la porta dell'oggi e vi incoraggerà per quella del domani.
Bonus: se avete ancora un minuto in più, mandate a qualcuno – chiunque – una mail di ringraziamento. Ho menzionato nel Capitolo 2 che la gratitudine è un ricostituente molto potente. È una forma di elevazione altrettanto potente.

Il semestre o l'anno scolastico

Alla fine di un periodo scolastico, molti studenti provano un senso di sollievo. Ma con un po' più di riflessione e ragionando in prospettiva, possono anche provare un senso di elevazione. Ecco perché alcuni insegnanti particolarmente ispirati stanno impiegando i finali come generatori di significato. Per esempio, Anthony Gonzalez, insegnante di economia alla Nazareth Academy di Chicago, chiede ai suoi allievi di scrivere una lettera a se stessi, che spedirà poi per posta ordinaria cinque anni dopo. "In quella lettera, racchiudono la saggezza che hanno tratto dalla scuola superiore, le ambizioni di carriera, di retribuzione, le avventure che sperano di vivere, le quotazioni delle azioni e così via. È un'opportunità molto interessante per loro di riflettere. "Ed è un buon modo per Gonzales di ricontattarli quando avranno ormai passato da tempo i vent'anni e la scuola superiore sarà solo un lontano ricordo.
Alla North High School di Des Moines, nello Iowa, l'insegnante di coro Vanessa Brady incarica suo marito, Justin, di portare per l'ultimo giorno di scuola griglie, burro, sciroppo d'acero e la sua pastella fatta in casa per il Pancake Day di fine anno.
Per l'ultima lezione, Alecia Jioeva, che insegna all'Università Statale Lomonosov di Mosca, porta i suoi studenti in un piccolo ristorante dove fanno un brindisi.
All'inizio dell'anno scolastico, Beth Pandolpho, insegnante di lingue presso la West Windsor-Plainsboro High School North nel New Jersey, chiede ai suoi studenti di scrivere ricordi di sei parole da appendere a una corda tesa lungo il perimetro della classe. Alla fine dell'anno, gli studenti scrivono un altro ricordo di sei parole. Leggono ad alta voce il primo ricordo, lo tolgono dalla corda e poi leggono quello nuovo. "Per me", dice Pandolpho, "è un po' come chiudere un cerchio nel tempo".

Una vacanza

Il modo in cui finisce una vacanza modella le storie che racconteremo poi, in seguito all'esperienza. Come ha spiegato alla rivista "New York" la psicologa Elizabeth Dunn dell'Università della Columbia Britannica, "la fine di un'esperienza sembra incidere in modo sproporzionato sui nostri ricordi", il che significa che "fare qualcosa di speciale, fare un giro in mongolfiera o fare qualsiasi altra cosa nell'ultimo giorno del viaggio, può essere una buona strategia per massimizzare i ricordi."[8] Mentre pianificate una vacanza, non dovete per forza

salvare tutto il meglio per il finale. Ma vi godrete di più la vacanza, sia sul momento sia in retrospettiva, se saprete creare consapevolmente un'esperienza finale di grande elevazione.

Un acquisto

Nonostante tutte le parole scritte e ripetute sull'importanza del servizio di supporto alla clientela, in genere abbiamo dedicato poca attenzione al finale degli incontri con i clienti. Sì, alcuni ristoranti offrono agli ospiti un cioccolatino insieme al conto. E, sì, nei negozi Nordstrom, gli addetti alle vendite escono da dietro il bancone per consegnare personalmente ai clienti l'acquisto che hanno appena fatto. Ma immaginate se più aziende curassero le conclusioni con maggiore rispetto e creatività. Per esempio, che cosa potrebbe succedere se alla fine del pasto in cui gli ospiti hanno speso un certo importo importante, il cameriere consegnasse al tavolo una carta nella quale si chiede al gruppo di selezionare una delle tre associazioni di beneficenza alla quale il ristorante farà una piccola donazione nominativa? O se quando qualcuno fa un acquisto importante – un computer, un elettrodomestico, un capo di abbigliamento costoso – lasciando il negozio una fila di dipendenti dicesse "Grazie" e applaudisse?

Parte terza

Riflettere e sincronizzarsi

6

Sincronizzazione lenta e veloce

I segreti della temporizzazione di gruppo

> Questa è la felicità; dissolversi in qualcosa di completo e di grande.
>
> Willa Cather, *La mia Antonia*

In un'afosa mattina di febbraio, mentre quello che arriva della luce del sole fa brillare i grandi cartelloni che pubblicizzano uno sconto del 50 percento sugli abiti da sposa, la più grande città dell'Indiana sta prendendo vita. Qui a Mumbai, si respira l'odore acre dei fumi di carico: automobili, camion e auto-risciò intasano le strade, starnazzando come tante oche nervose. Gli impiegati, in pantaloni e sari, corrono attraverso i vicoli e si riversano sui treni dei pendolari. E Ahilu Adhav, quarant'anni, si aggiusta il berretto bianco e salta in bicicletta per iniziare il suo giro.

Adhav pedala attraverso il quartiere di Vile Parle (si pronuncia *uilah par-lei*) di Mumbai, supera i venditori ambulanti che vendono di tutto, dai cavoli freschi alle calze confezionate, e si dirige verso la facciata di un piccolo condominio. Salta giù dalla bici (la capacità di scendere rapidamente dai veicoli in movimento è una delle tante abilità di Adhav), si dirige verso l'edificio e prende l'ascensore verso l'appartamento al terzo piano dove abita la famiglia Turakhia.

Sono le 9:15. Pigia il campanello prima una volta e poi due volte. La porta si apre. Dopo una rapida scusa per averlo fatto aspettare, Riyankaa Turakhia consegna ad Adhav una grossa borsa di tela marrone. All'interno della borsa c'è una pila cilindrica di quattro contenitori metallici. Dentro quei contenitori c'è il pranzo del marito: cavolfiore, dahl giallo, del riso e del roti. Fra tre ore e mezza, questo pranzo cucinato in casa si

materializzerà sulla scrivania del marito nel centro di Mumbai, a circa trenta chilometri di distanza. E tra circa sette ore, quella borsa di tela e i suoi tiffin vuoti ricompariranno su questa stessa porta.

Adhav è un *dabbawala* (*dabba* è il nome indiano di quelle scatole metalliche e *wala* è un una specie di "lavoratore" e "mercante"). Durante i primi sessantotto minuti del suo lunedì, raccoglierà quindici di questi pranzi, legando ogni borsa al manubrio o sul portapacchi della bici. Poi, coordinandosi con una decina di altri dabbawala che hanno raccolto le loro borse altrove in questo vasto quartiere di circa mezzo milione di abitanti, sistemerà i pranzi, ne caricherà venti sulla schiena, salirà sul vano bagagli di un treno per pendolari, e poi consegnerà i pranzi in negozi e uffici nei quartieri d'affari della città.

Non è l'unico: circa 5.000 dabbawala lavorano a Mumbai. Ogni giorno consegnano più di 200.000 pranzi. Lo fanno sei volte a settimana quasi ogni settimana dell'anno, con una precisione che non ha niente da invidiare a quella di FedEx o UPS.

"Nel mondo di oggi, siamo molto attenti alla salute", mi dice Turakhia approfittando di una pausa di Adhav. "Preferiamo il cibo fatto in casa. E questi ragazzi svolgono un ottimo lavoro nel consegnare la dabba nel posto giusto al momento giusto. "Suo marito, che lavora per una società di brokeraggio, esce di casa alle 7 di mattina, troppo presto perché qualcuno abbia il tempo di preparare un pranzo adeguato. Ma i dabbawala garantiscono alla famiglia il tempo e la tranquillità necessaria. "Sono molto, molto coordinati e sincronizzati", dice Turakhia. Nei cinque anni in cui ha incaricato Adhav e il suo gruppo, a un prezzo abbordabile per la maggior parte delle famiglie della classe media (circa 10 euro al mese), hanno sbagliato a portare il pranzo o lo hanno consegnato in ritardo esattamente zero volte.

Il dabbawala Ahilu Adhav assicura un pranzo sul portapacchi della sua bicicletta.

Ciò che i dabbawala riescono a fare ogni giorno rasenta l'assurdo. Mumbai lavora a pieno ritmo ventiquattro ore su ventiquattro, un ritmo alla "scansati o ti investo" che fa sembrare Manhattan un villaggio di pescatori. Mumbai non è solo una delle più grandi città del mondo; è anche una delle più densamente popolate. La pura e semplice presenza umana – 12 milioni di cittadini stipati in un'area che è appena il doppio di Malta – gli danno un'intensità palpitante e anarchica. Una città febbrile, la chiama il giornalista Suketu Mehta.[1] Eppure i wala in qualche modo riescono a recapitare i pasti fatti in casa e sistemati in sacchi di tela attraverso il caos di Mumbai con una precisione e puntualità militare.

Ancora più impressionanti, i dabbawala sono così profondamente in sintonia l'uno con l'altro, così ben sincronizzati con i ritmi del loro compito, da riuscire in quell'impresa – 200.000 consegne al giorno – senza contare su alcuna tecnologia: solo biciclette e treni.

Nessuno smartphone. Nessuno scanner. Nessun codice a barre. Nessun GPS.

E nessun errore.

Gli esseri umani raramente fanno tutto da soli. Molto di ciò che facciamo – al lavoro, a scuola e a casa – lo facciamo di concerto con altre persone. La nostra possibilità di tirare avanti, ma anche proprio di *vivere*, dipende dalla nostra capacità di coordinarci con gli altri nel tempo e nel singolo istante. Sì, il tempismo individuale, la gestione degli inizi, degli sviluppi e dei finali, è fondamentale. Ma il tempismo del gruppo è altrettanto importante, ed è fondamentale per noi capire su che cosa si basa. Considerate un paziente trasportato al pronto soccorso per un grave infarto. Che quel paziente viva o muoia dipende da quanto sono ben coordinati i medici e il personale, se riescono a sincronizzare perfettamente le loro attività mentre il tempo, e magari anche la vita del paziente, scappa via.

O considerate anche circostanze meno gravi ma che richiedono comunque una sincronizzazione di gruppo. I tecnici software che lavorano in più continenti con diversi fusi orari si sincronizzano per spedire un prodotto entro una certa data. Gli organizzatori di eventi coordinano più gruppi di tecnici, operatori dell'ospitalità e oratori in modo che una conferenza di tre giorni possa svolgersi in tempo e senza intoppi. Candidati politici che organizzano campagne di volontari per sondare il sentiment nei quartieri, per avvicinare gli elettori e per distribuire i manifesti prima del giorno delle elezioni. Insegnanti che devono mettere in fila sessanta studenti dentro e fuori da un pullman e attraverso un museo durante una gita. Squadre sportive. Bande musicali. Società di spedizioni. Fabbriche. Ristoranti. Tutti richiedono agli individui di lavorare a un certo ritmo, di sincronizzare le loro azioni con quelle degli altri, di adottare un ritmo comune verso un obiettivo comune.

La svolta che più ci ha permesso di compiere questa impresa è arrivata a fine Cinquecento, quando Galileo Galilei era uno studente di medicina diciannovenne all'Università di Pisa. Ispirato da un'altalena, Galileo condusse alcuni esperimenti improvvisati sui pendoli. Scoprì che ciò che più incideva sul movimento del pendolo era la lunghezza della corda, e che, qualunque fosse la lunghezza della corda, il pendolo impiegava sempre lo stesso tempo per compiere un giro completo. Quella periodicità, ha concluso, ha reso i pendoli uno strumento ideale per misurare il tempo. L'intuizione di Galileo portò all'invenzione degli orologi a pendolo, alcuni decenni più tardi. E gli orologi a pendolo, a loro volta, hanno prodotto qualcosa che, forse non ce ne rendiamo conto, ma è un concetto relativamente nuovo: "il tempo".

Immaginate una vita senza nemmeno un minimo consenso sull'orario. Occorrerebbe trovare un modo per accordarsi. Ma sarebbe un modo ingombrante e inefficiente, al punto che oggi davvero faticheremmo a comprendere. Come accordarsi su una consegna? Quanto aspettare un autobus? In quale momento portare il figlio dal dentista? Gli orologi a pendolo, molto più precisi dei loro predecessori, rimodellarono la civiltà consentendo a tutti di sincronizzare le loro azioni. Gli orologi pubblici apparvero nelle piazze e iniziarono a stabilire un unico standard di tempo. Le due in punto diventano la stessa cosa per me e per te. E questo concetto di tempo pubblico – "il tempo" – ottimizzava gli ingranaggi del commercio e lubrificava le interazioni sociali. In poco tempo, la standardizzazione dell'ora locale è diventata regionale e poi è diventata nazionale, dando luogo a schemi prevedibili e anche al treno delle 17:16 per Poughkeepsie.[2]

Questa capacità di sincronizzare le nostre azioni con quelle degli altri, liberata dall'effetto a cascata che Galileo ha scatenato alcuni secoli fa, è stata fondamentale per il progresso umano. Eppure il consenso su quanto dice un orologio è solo il primo ingrediente. I gruppi che dipendono dalla sincronizzazione – come i cori, i team di canottaggio e i dabbawala di Mumbai – rispettano tre principi del tempo del gruppo. Uno standard esterno che stabilisce il ritmo. Un senso di appartenenza che aiuta gli individui a trovarsi. E una sincronizzazione che richiede e migliora il benessere.

In altre parole, i gruppi devono sincronizzarsi su tre livelli: con il capo, con la tribù e con il cuore.

Il direttore del coro, il timoniere e l'orologio: sincronizzarsi con il capo

David Simmons ha la stessa statura di Ahilu Adhav, ma la somiglianza si ferma qui. Simmons è un bianco, è americano ed è laureato in giurisprudenza. Trascorre le sue giornate non traportando pranzi, ma dirigendo coristi. È sfuggito alla pratica legale venticinque anni fa. Un giorno entrò nell'ufficio del direttore del personale della sua azienda e disse: "Non ce la faccio più". E fu così che questo figlio musicista di un pastore luterano divenne direttore di un coro. Ora è direttore artistico del Coro del Congresso a Washington. E in un gelido venerdì sera di fine inverno, si trova di fronte a ottanta coristi al Atlas Performing Arts Center

mentre il coro intona *Road Trip!*: uno spettacolo di due ore e mezza di oltre venti canzoni e medley americani.

I cori sono un'entità peculiare. Una voce sola può intonare una canzone. Ma provate a combinare più voci, a volte molte voci, e il risultato trascende la somma delle parti. Eppure mettere insieme tutte quelle voci è una sfida, specialmente per un coro come questo, composto interamente da dilettanti. Il Coro del Congresso ha guadagnato la sua reputazione quando è nato, a metà degli anni Ottanta, come un gruppo di dodici membri di Capitol Hill che cercavano uno sbocco per il loro amore per la musica e per le loro frustrazioni in politica. Oggi il coro è formato da circa un centinaio di adulti; alcuni di essi sono ancora assistenti del Congresso, ma altri sono avvocati, lobbisti, funzionari, commercianti e insegnanti (Washington ha il maggior numero di cori *pro-capite* di qualsiasi altra città degli Stati Uniti). Molti coristi hanno fatto esperienza in cori universitari o religiosi. Alcuni sono dotati di un vero talento. Ma nessuno di loro è professionista. E poiché tutti hanno altri impegni lavorativi, possono provare solo poche volte a settimana.

Quindi, come fa Simmons a mantenerli sincronizzati? Come fa, durante il medley dedicato al surf in California, sincronizzare sei dozzine di coristi dilettanti che si dondolano sui loro sgabelli e una mezza dozzina di ballerini pure amatoriali che si esibiscono di fronte a loro, passando senza scarti, in tempo reale e davanti al pubblico, da *Surfer Girl* a *I Get Around* e concludendo con tutti che intonano la sillaba finale dell'ultima parola di *Surfin' U.S.A.* esattamente nello stesso momento?

"Sono un dittatore", mi dice: "e li addestro molto duramente".

Simmons fa un'audizione per ciascun membro del coro, e solo lui decide chi è dentro e chi è fuori. Inizia le prove esattamente alle 19 e ogni minuto è programmato in anticipo. Seleziona ogni brano per ogni singolo concerto (se fosse più democratico e lasciasse ai membri la possibilità di scegliere cosa cantare, dice, trasformerebbe un concerto in una "cena a buffet", mentre lui intende offrire una cena a tre stelle Michelin). Seda immediatamente anche il più piccolo dissenso che nasce fra i coristi. Ma la ragione non è un impulso autoritario profondamente radicato. È solo perché ha scoperto che per poter riuscire in questo ambito occorre una direzione ferma e, occasionalmente, un dispotismo gentile. Come disse una volta uno dei suoi coristi, che inizialmente reagì a tale leadership così dura: "Trovo stupefacente che cominci senza che nessuno sappia nulla, alla prima prova.

Ma poi al concerto, gli basta un colpetto di polso e tutti noi mettiamo la 'T' nello stesso posto".

Il primo principio della sincronizzazione lenta e veloce è che il tempo del gruppo lo dia un capo, qualcuno o qualcosa che sia oltre, separato dal gruppo stesso e che stabilisca il ritmo, curi lo standard e focalizzi la mente collettiva.

Nei primi anni Novanta, una giovane professoressa della Sloan School of Management del MIT si sentiva frustrata da una lacuna esistente nella comprensione accademica del modo in cui funzionavano le organizzazioni. "Il tempo è probabilmente l'aspetto più pervasivo della nostra vita", scrisse Deborah Ancona, eppure "non ha svolto un ruolo significativo o esplicito nella ricerca del comportamento delle organizzazioni". Così, in un articolo del 1992 intitolato *Timing Is Everything*, "Il tempismo è tutto", ha preso in prestito un concetto dalla cronobiologia degli individui lo applicò all'antropologia dei team.[3]

Come ricorderete dal Capitolo 1, all'interno del nostro corpo e del nostro cervello ci sono degli orologi biologici che influenzano le nostre prestazioni, il nostro umore e i nostri ritmi di sonno e veglia. Ma forse non ricordate che quegli orologi di solito sono regolati a qualcosa di più delle ventiquattr'ore. Lasciato a se stesso – diciamo se trascorressimo dei mesi in una camera sotterranea non esposta alla luce e senza altre persone, come è accaduto in alcuni esperimenti – il nostro comportamento andrebbe gradualmente alla deriva, cosicché in breve tempo finiremmo per dormire di pomeriggio e svegliarci di notte.[4] Ciò che impedisce questo disallineamento con il mondo sono i segnali dell'ambiente e della società, come l'alba e le sveglie. Il processo mediante il quale i nostri orologi interni si sincronizzano con i segnali esterni, così che ci svegliamo in tempo per andare a lavorare o andiamo a dormire ad un orario ragionevole è chiamato *entrainment*.

Ancona sostiene che l'entrainment si verifica anche nelle organizzazioni.[5] Alcune attività – lo sviluppo di nuovi prodotti o marketing – stabiliscono i loro tempi. Ma quei ritmi devono necessariamente sincronizzarsi con i ritmi esterni della vita aziendale: anni fiscali, cicli di vendita, perfino l'età dell'azienda o lo stadio della carriera delle persone. Proprio come gli individui si adattano agli stimoli esterni, sostiene Ancona, così fanno le aziende.

Nella cronobiologia, quei segnali esterni sono noti come *zeitgeber* (in tedesco è "chi dà il tempo") – "segnali dell'ambiente che intervengono a sincronizzare l'orologio circadiano", come dice Till Roenneberg.[6] La riflessione di Ancona ha aiutato a stabilire che anche i gruppi hanno bisogno di zeitgeber. A volte chi dà il tempo è il leader, una persona come David Simons. In effetti, le prove dimostrano che spesso i gruppi si accordano con le preferenze temporali dei loro membri dallo status più elevato.[7] Tuttavia, lo status e la statura non sempre coincidono.

Il canottaggio è forse l'unico sport in cui gli atleti danno le spalle al traguardo. Solo un membro della squadra guarda avanti. E nella squadra femminile della divisione NCAA della George Washington University, quella persona era Lydia Barber, timoniera. In allenamento e nelle competizioni, Barber, che si è laureata nel 2017, si siede a poppa dell'imbarcazione, con un microfono fissato alla testa, urla le istruzioni a otto vogatori. Tradizionalmente, i timonieri sono piccoli e leggeri, così che la barca abbia meno peso da trasportare. Barber è alta 120 cm (è affetta da nanismo). Ma il suo temperamento e le sue capacità sono una combinazione feroce di concentrazione e leadership con le quali, per molti versi, conduce la barca.

Barber è stata la timoniera, e quindi il capo, di una squadra di vogatrici le cui gare di 2.000 metri durano tipicamente sette minuti. Durante quei 4-500 secondi, governa il ritmo dei colpi, il che significa "essere predisposti a un ruolo di responsabilità e avere una grande personalità", mi ha detto. Una competizione inizia tipicamente con la barca poggiata sull'acqua, quindi le vogatrici devono compiere cinque rapidi colpi brevi per iniziare a muoversi. Barber poi chiama quindici "colpi alti", con un ritmo di circa quaranta colpi al minuto. Poi compie un passaggio a un ritmo leggermente più lento, avvertendo le sue rematrici: "*Shifting one… shifting two… shifffffft!*".

Per il resto della gara, il suo compito è di controllare il timone, condurre la strategia di gara e, cosa più importante, mantenere la squadra motivata e sincronizzata. In una competizione contro la Duquesne University, questo è, in parte, quello che diceva alle compagne:

We're RAAAAACCCCIIIING this!
It's BEAUtiful.
Put the blade innnnn… and GO!
(colpo di remi)
That's one.
(colpo di remi)

Two …
Load it up!
Three …
TAKE that gap!
Four …
TAKE that gap!
Five …
Run away with it.
Six …
Go!
Seven …
GO!
Eight …
Big LEGGGGS!
Nine …
Hell yeah!
Ten …
Sit up! Blades in!
Fuck yeah, G-Dubs! Get the legs in and GO!

La barca non può filare al meglio se le otto vogatrici non sono perfettamente sincronizzate l'una con l'altra. Ma non possono sincronizzarsi efficacemente senza Barber. La loro velocità dipende da qualcuno che non tocca mai neanche un remo, proprio come la voce del Coro del Congresso dipende da Simmons, che non canta mai una nota. Per la sincronizzazione del gruppo, il boss è sopra, separato ed essenziale.

Nel caso dei dabbawala, invece, il capo – il loro zeitgeber – non si para di fronte a un leggio e non si accuccia a poppa di un'imbarcazione. Si libra sopra la loro testa alla stazione ferroviaria e nella loro mente per tutto il giorno.

La maggior parte delle "prese" di una mattinata di Ahilu Adhav è veloce ed efficiente: un braccio teso dalla porta di un appartamento affida una borsa nelle mani di Adhav. Non ha bisogno di telefonare. I clienti non lo rintracciano come farebbero con un autista Uber o Lyft. Alla fine del suo percorso, quindici borse pendono dalla sua bicicletta. Pedala su un tratto asfaltato fino alla stazione ferroviaria di Vile Parle, dove ben presto viene raggiunto da una decina di altri wala. Staccano dalla bicicletta i pranzi, li

raggruppano per terra e iniziano a smistare le borse con la velocità e sicurezza di un giocatore delle tre carte, al suo banchetto. Ogni wala, poi, mette insieme da dieci a venti pranzi, li lega insieme e se li appende sulla schiena. Quindi si dirige verso la stazione ferroviaria, fino alla piattaforma della Western Line del sistema ferroviario di Mumbai.

I dabbawala godono di una notevole autonomia nel loro lavoro. Nessuno dice loro in quale ordine devono raccogliere o consegnare i pranzi. Determinano la divisione del carico di lavoro tra i membri del team senza che nessuno faccia da capo.

Ma per un aspetto non hanno alcun margine di manovra: il tempo. La cultura aziendale indiana di solito pianifica il pranzo tra le 13:00 e le 14:00. Ciò significa che i dabbawala devono effettuare tutte le loro consegne entro le 12:45. E questo significa che la squadra di Adhav deve salire sul treno delle 10:51 dalla stazione di Vile Parle. Senza quel treno l'intero programma crolla. Per il wala, il vero capo è l'orario ferroviario: quello è lo standard esterno che stabilisce il ritmo, il passo e il tempo del loro lavoro, la forza che impone disciplina su ciò che altrimenti potrebbe essere il caos. È il despota inattaccabile, lo zeitgeber zarista la cui autorità non può essere messa in discussione e le cui decisioni sono definitive: il timoniere o il maestro del coro, ma inanimato.

Quindi, in questo lunedì, come in tutti gli altri giorni, i dabbawala arrivano sulla piattaforma con diversi minuti di anticipo. Mentre le lancette dell'orologio si avvicinano alle 10:45, raccolgono tutte le borse e, ancor prima che il treno si sia fermato del tutto, si arrampicano nel suo vano bagagli per dirigersi verso la parte meridionale di Mumbai.

I vantaggi dell'appartenenza: sincronizzarsi alla tribù

Ecco qualcosa che bisogna proprio sapere dei dabbawala di Mumbai: molti di loro hanno un'istruzione che, nel migliore dei casi, è equivalente alla nostra terza media. Ma molti di loro non sanno né leggere né scrivere, un fatto che non fa che accentuare l'improbabilità di quello che fanno.

Supponiamo che voi siate capitalisti in cerca di opportunità e che io vi proponga la seguente idea.

Un servizio di consegna per i pranzi. Pasti fatti in casa raccolti direttamente negli appartamenti e consegnati esattamente all'ora di

pranzo sulla scrivania del loro familiare, dall'altra parte della città. Quella città, a proposito, è la decima città più grande del mondo, con il doppio della popolazione di New York, ma senza le sue infrastrutture di base. L'impresa non utilizzerà telefoni cellulari, messaggi, mappe online e praticamente nessun'altra tecnologia di comunicazione. Il personale operativo sarà costituito da persone non diplomate, molte delle quali sono anche analfabeti funzionali.

Sono certo che non mi offrireste certo un secondo incontro, per non parlare di un finanziamento.

Eppure Raghunath Medge, presidente della Nutan Mumbai Tiffin Box Suppliers Association, afferma che i dabbawala vantano un tasso di errori pari a 1 su 16 milioni, una statistica ampiamente ripetuta, anche se mai verificata. Tuttavia, l'efficienza dei wala è leggendaria, da essere stata presa a esempio da Richard Branson e dal principe Carlo e da essere stata considerata in un caso studio della Harvard Business School. In qualche modo, sin dai suoi inizi nel 1890, ha funzionato. E uno dei motivi per cui funziona è il secondo principio della sincronizzazione di un gruppo.

Dopo che gli individui si sono sincronizzati con il capo, lo standard esterno che stabilisce il ritmo del loro lavoro, devono sincronizzarsi con la tribù. Ciò richiede un profondo senso di appartenenza.

Nel 1995, due psicologi sociali, Roy Baumeister e Mark Leary, proposero quella che chiamarono "l'ipotesi dell'appartenenza". Secondo loro, "il bisogno di appartenere è una motivazione umana fondamentale… e la maggior parte di ciò che gli esseri umani fanno è al servizio dell'appartenenza". Anche altri pensatori, fra i quali Sigmund Freud e Abraham Maslow, avevano prodotto affermazioni simili, ma Baumeister e Leary si misero alla ricerca di prove empiriche di ciò. Le prove che hanno raccolto sono state travolgenti (il loro articolo di ventisei pagine cita più di trecento fonti). L'appartenenza, hanno scoperto, modella profondamente i nostri pensieri e le nostre emozioni. La sua assenza porta effetti negativi; la sua presenza dona salute e soddisfazione.[8]

L'evoluzione offre una spiegazione, almeno parziale.[9] Quando noi primati scendemmo dagli alberi per vagare nella savana, l'appartenenza a un gruppo divenne essenziale per la sopravvivenza. Avevamo bisogno di altri per condividere il lavoro e per guardarci le spalle. L'appartenenza ci ha

tenuti in vita. La non appartenenza ci avrebbe trasformato nel pranzo di un qualche animale preistorico.

Oggi, questa persistente preferenza per l'appartenenza ci aiuta a sincronizzare le nostre azioni con quelle degli altri. La coesione sociale, come hanno scoperto molti studiosi, porta a una maggiore sincronia.[10] O, come dice Simmons, "il suono è migliore, se dietro c'è un senso di appartenenza. Si ottengono tassi di partecipazione migliori durante le prove, un sorriso migliore sui volti". Ma se da un lato la spinta verso l'appartenenza è innata, il fatto che essa emerga a volte richiede un po' di impegno. Per il coordinamento di un gruppo, tale impegno si presenta in tre forme: codici, abbigliamento e tocco.

Codici

Per i dabbawala, il codice segreto viene disegnato (o scritto con un pennarello) su ogni borsa del pranzo che consegnano. Per esempio, osservate la seguente fotografia, scattata dall'alto, che ritrae il coperchio di un contenitore trasportato da Adhav:

Per voi, per me e forse anche per il proprietario della borsa per il pranzo, quello che vi è scarabocchiato non ha alcun senso. Ma per i dabbawala, è una guida fondamentale. Mentre il nostro treno piega verso South Mumbai, e il nostro corpo sobbalza con lui (non è certo un viaggio di lusso), Adhav spiega quei simboli. Le siglie VP e Y indicano il quartiere e l'edificio in cui è stato prelevato il pranzo quella mattina. Lo 0 è per la stazione dalla quale il pranzo dovrà uscire. Il 7 dice quale wala dovrà prendere il pranzo, portandolo dalla stazione al cliente. E la parte S137 indica l'edificio e il piano in cui lavora il cliente. Questo è tutto. Niente codici a barre, nemmeno un indirizzo. "Lo guardo", mi dice Adhav, "ed è già tutto nella mia testa".

Nel vano bagagli (perché nelle carrozze ferroviarie strapiene di Mumbai nessuno può portare grossi pacchi) i dabbawala siedono sul pavimento in mezzo a un mucchio di forse duecento tovaglie di stoffa e plastica. Scherzano e parlano tra loro in marathi, la lingua dello stato di Maharashtra, piuttosto che nella lingua dominante, l'hindi. I dabbawala provengono tutti

da un gruppo di piccoli villaggi situati a circa 150 chilometri a sud-est di Mumbai. Molti sono parenti. Adhav e Medge, infatti, sono cugini.

Swapnil Bache, uno dei wala, mi dice che la lingua e i villaggi di origine creano quello che lui chiama un "sentimento di fraternità". E quel senso di affiliazione, come i codici sui pranzi, produce una comprensione reciproca informale che consente al wala di prevedere le azioni degli altri e quindi di muoversi in armonia con il gruppo.

I sentimenti di appartenenza aumentano la soddisfazione e anche le prestazioni lavorative. La ricerca di Alex Pentland al MIT "ha dimostrato che più un team è coeso e comunicativo, più chiacchiere e pettegolezzi si scambiano i suoi membri, e maggiore è la sua produttività".[11] Perfino la struttura aziendale privilegia l'appartenenza. I dabbawala non sono una società, ma una cooperativa, che opera su un modello di partecipazione agli utili che ricompensa ogni wala in parti uguali.[f] Una lingua e un patrimonio condivisi facilitano anche la condivisione dei profitti.

Abbigliamento

Adhav è magro e un fascio di nervi. Indossa la sua camicia bianca quasi come se il suo corpo fosse un appendino. Ha i pantaloni scuri, calza dei sandali e ha due bindi sulla fronte. Ma in testa porta l'elemento più importante del suo abbigliamento: un cappello bianco di Gandhi, che sta a significare che lui è un dabbawala. Una delle poche imposizioni per un wala è che debba indossare in ogni momento questo cappello, sul lavoro. Il cappello è un altro elemento della loro sincronizzazione. Crea affiliazione e li identifica per coloro che non appartengono alla tribù dei dabbawala.

I dabbawala Eknath Khanbar (a sinistra) e Swapnil Bache (a destra) esaminano il codice che determina dove consegnare il pranzo.

L'abbigliamento, che funge da indicatore di affiliazione e di identificazione, rende possibile il coordinamento. Prendete ristoranti di lusso, i cui meccanismi interni sono tutt'altro tipo di balletto, un altro tipo di rigore militare. Auguste Escoffier, uno dei pionieri della cucina francese, era convinto che l'abbigliamento creasse sincronia. "Escoffier ha disciplinato, educato e vestito i suoi chef", scrive un analista. "Postura e portamento eretto vengono applicati ovunque. La giacca bianca a doppio petto è d'obbligo, per enfatizzare l'attenzione alla pulizia e all'igiene. In modo più sottile, queste giacche hanno contribuito a infondere un senso di lealtà, di corpo e di orgoglio tra gli chef, e poi tra loro e il resto del personale che opera nel ristorante."[12]

Quello che vale per i cuochi francesi vale anche per i distributori di pranzi indiani.

Tocco

Alcuni cori estendono la sincronizzazione fino alla punta delle dita. Quando cantano, si tengono le mani per connettersi l'uno all'altro e migliorare così la qualità del risultato. I dabbawala non si tengono per mano. Ma mostrano un'abitudine a muoversi insieme tipica di coloro che si conoscono bene. Allungano un braccio verso un collega o gli danno un piccolo tocco sulla schiena. Possono comunicare a distanza indicando o usando altri gesti convenzionali. E nei viaggi in treno, in un vano bagagli privo di sedili, spesso si appoggiano l'uno all'altro, così un wala può schiacciare un sonnellino sulla spalla di un altro.

Il tocco è un altro supporto per il senso di appartenenza. Per esempio, alcuni anni fa i ricercatori dell'Università della California-Berkeley cercarono di prevedere il successo delle squadre di basket della nba esaminando il loro uso di questo linguaggio tattile. Hanno esaminato tutte le squadre giocare la prima partita della stagione e hanno contato quanto spesso i giocatori si toccassero: una lista che comprendeva vari tipi di tocchi: "pugno-contro-pugno, dammi-il-cinque, petto contro petto, spallate in salto, pugni sul petto, pacche sulla testa, prendersi la testa, cinque basso, mani contro mani, abbracci, mezzi e scenette fatte dall'intera squadra". Poi hanno monitorato le prestazioni della squadra nel corso della stagione.

Anche tenendo conto di tutti quei fattori ovvi che influenzano il risultato di un incontro basket, per esempio la qualità dei giocatori, hanno scoperto

che la quantità di tocchi consentiva di prevedere le prestazioni sia individuali sia della squadra. “Il tatto è il senso più sviluppato alla nascita e ha preceduto il linguaggio nell’evoluzione degli ominidi”, scrivono. “Il tocco migliora il comportamento cooperativo dei gruppi, che a sua volta garantisce migliori prestazioni di gruppo.” Toccare è anche una forma di sincronizzazione, un modo primordiale per indicare dove sei e dove stai andando. “Il basket ha evoluto un proprio linguaggio del tatto”, scrivono. “Un dammi-il-cinque o un pugno-contro-pugno, gesti apparentemente trascurabili durante le interazioni del gruppo, hanno molto da dire sull’efficienza cooperativa della squadra, e dicono se la squadra vincerà o perderà”.[13]

La sincronizzazione del gruppo richiede senso di appartenenza, il quale passa attraverso dei codici, l’abbigliamento e anche il tocco. Una volta che i gruppi si sincronizzano a formare una tribù, sono pronti per sincronizzarsi al livello successivo e finale.

Impegno ed estasi: una sincronizzazione di cuori

La pausa è finita. I membri del Coro del Congresso salgono sul palco per il secondo atto di *Road Trip!* Per i prossimi settanta minuti, canteranno un’altra decina di canzoni, tra cui una splendida versione a ventiquattro voci di *Baby, What a Big Surprise*.

Le voci dei coristi sono in sincrono, ovviamente. Tutti possiamo sentirlo. Ma quello che succede dentro il loro corpo, sebbene non sia udibile, è davvero importante e intrigante. Nel corso di questa esibizione, i cuori di questa variegata serie di coristi dilettanti probabilmente batteranno all’unisono.[14]

La sincronizzazione con il cuore è il terzo principio dei tempi di un gruppo. La sincronizzazione ci fa sentire bene e sentirsi bene migliora l’affiatamento del gruppo. Il coordinamento con gli altri ci fa anche rendere al meglio, e questo, a sua volta, migliora la sincronizzazione.

L’esercizio fisico è una delle poche attività della vita che è indiscutibilmente buona per tutti: un’attività che offre enormi benefici ma che esige pochi costi. L’esercizio fisico ci aiuta a vivere più a lungo. Allontana le malattie cardiache e il diabete. Ci aiuta a tenere sotto controllo il peso e migliora la nostra forza. E il suo valore psicologico è enorme. Per

coloro che soffrono di stanchezza cronica, può essere altrettanto efficace dei farmaci. Per le persone sane, è uno stimolazione istantanea e duratura dell'umore.[15] Chiunque esamini l'esercizio fisico dal punto di vista scientifico, giunge sempre alla stessa conclusione: sarebbe davvero sciocco *non farlo*.

Il canto corale potrebbe essere un nuovo esercizio.

La ricerca sui benefici del canto nei gruppi fornisce risultati sorprendenti. Il canto corale riduce la frequenza cardiaca e aumenta i livelli di endorfina.[16] Migliora la funzione polmonare.[17] Aumenta le soglie del dolore e riduce la necessità di ricorrere a farmaci antidolorifici.[18] Allevia perfino i sintomi della sindrome dell'intestino irritabile.[19] Il canto di gruppo – non solo negli spettacoli ma anche durante le prove – provoca un aumento della produzione di immunoglobuline, che proteggono dalle infezioni.[20] Infatti, i malati di cancro che cantano nei cori mostrano una migliore reazione immunitaria anche dopo una sola prova.[21] E mentre i vantaggi fisiologici sono molti, quelli psicologici potrebbero essere ancora più stupefacenti. Diversi studi dimostrano che il canto corale dona una spinta significativa all'umore.[22] Migliora anche l'autostima, riducendo le sensazioni di stress e i sintomi di stanchezza.[23] Migliora il senso dello scopo e del significato e aumenta la sensibilità nei confronti degli altri.[24] E questi effetti non derivano dal canto in sé, ma dal canto *in gruppo*. Per esempio, coloro che cantano in un coro parlano di un livello di benessere più elevato di coloro che cantano da solisti.[25]

La conseguenza è un circolo virtuoso fra buoni sentimenti e migliore coordinazione. Il fatto di sentirsi bene promuove la coesione sociale, il che facilita la sincronizzazione. La sincronizzazione con gli altri fa sentire bene, il che aumenta l'affiatamento e migliora ulteriormente la sincronizzazione.

I gruppi corali sono l'espressione più solida di questo fenomeno, ma anche altre attività in cui i partecipanti trovano un modo per operare in sincrono creano sentimenti simili. I ricercatori dell'Università di Oxford hanno scoperto che il ballo di gruppo – "un'attività umana onnipresente e che richiede un movimento sincronizzato con la musica" – solleva la soglia del dolore di tutti i partecipanti.[26] Lo stesso vale per il canottaggio, una sincronizzazione caratterizzata dalla fatica. Altre ricerche di Oxford, condotte sui membri della squadra di canottaggio dell'università, hanno rilevato soglie del dolore più elevate quando le persone remavano insieme e meno elevate quando remavano da sole. Hanno chiamato questo stato

mentale, in cui i partecipanti, sincronizzati, diventano meno sensibili al dolore, "*rower's high*".[27]

Il libro *Erano ragazzi in barca*, di Daniel James Brown, che racconta la storia della squadra di nove persone dell'Università di Washington che vinse la medaglia d'oro alle Olimpiadi di Berlino del 1936, ne offre una descrizione particolarmente vivida:

> E arrivò a capire come quei legami quasi mistici di fiducia e affetto, se coltivati correttamente, potessero sollevare un equipaggio sopra la sfera dell'ordinario, trasportarlo in un luogo in cui nove ragazzi erano diventati una cosa sola – una cosa che non poteva essere pienamente definita, una cosa che era talmente in sintonia con l'acqua e con la terra e con il cielo sopra di essi che, mentre remavano, allo sforzo si sostituiva l'estasi.[28]

Che nove individui possano diventare un'unica cosa e che come conseguenza l'estasi possa sostituire lo sforzo, suggerisce un bisogno profondamente radicato di sincronizzarsi. Alcuni studiosi sostengono che abbiamo un desiderio innato di sentirci al passo con gli altri.[29] Una domenica pomeriggio, ho posto a David Simmons una domanda più generale, su come i coristi del Coro del Congresso riuscissero a pronunciare quelle T all'unisono. Ma *perché* gli esseri umani cantano in gruppo? Mi chiedevo.

Ci ha riflettuto un momento e poi ha risposto: "Fa sentire le persone come se non fossero sole al mondo".

Al concerto del Coro del Congresso, una versione entusiasmante di *My Shot* tratta dal musical *Hamilton* fa alzare in piedi il pubblico. Anche la folla, ora, è sincronizzata, e scoppia in applausi: applausi ritmati.

Il penultimo numero, annuncia Simmons, è *This Land Is Your Land*. Ma prima che i coristi attacchino, Simmons dice al pubblico: "Vi inviteremo ad unirvi a noi per il coro finale [della canzone]. Guardate solo la mia bacchetta". La musica attacca, i coristi cantano. Poi Simmons lancia un segnale al pubblico, con un tocco della mano, e nonostante questo piccolo segno, ben trecento persone – la maggior parte delle quali non si conoscono e probabilmente non si troveranno mai più nella stessa stanza – iniziano a cantare insieme, non perfettamente ma con gusto, fino a raggiungere l'ultima strofa: "This land was made for you and me".

Dopo un viaggio di quaranta minuti, Ahilu Adhav esce dal treno alla stazione Marine Lines, vicino al punto in cui la punta meridionale di Mumbai si getta nel Mar Arabico. Qui viene raggiunto da altri dabbawala giunti da altre parti della città. Usando i loro codici, ordinano di nuovo, in fretta, le borse. Poi Adhav monta su una bicicletta che un altro wala ha lasciato alla stazione e parte per fare le consegne.

Questa volta, però, non può pedalare. Le strade sono così affollate di veicoli, molti dei quali evidentemente non hanno familiarità con il concetto di corsia, che spingere la bici tra le macchine ferme, gli scooter che girano ovunque e la mucca che occasionalmente attraversa la strada si fa prima che a pedalare. La sua prima tappa è un negozio di articoli elettrici in una brulicante via commerciale chiamata Vithaldas Lane, dove poggia una borsa da pranzo malconcia sulla scrivania del proprietario del negozio. L'obiettivo è consegnare tutti i pranzi entro le 12:45, così che i suoi clienti (e gli stessi dabbawala) possano mangiare fra le 13:00 e le 14:00. A qual punto, Adhav potrà recuperare i contenitori vuoti in tempo per prendere il treno di ritorno, alle 14:48. Oggi Adhav ha completato il suo giro per le 12:46.

Ahilu Adhav consegna due pasti in una trafficata via commerciale di Mumbai.

Il pomeriggio precedente, Medge, il presidente dell'associazione, mi

aveva descritto il lavoro dei dabbawala come una “missione sacra”. Tende a parlare della consegna del pranzo in termini quasi religiosi. Mi ha detto che i due pilastri fondamentali del credo di dabbawala sono che “il lavoro è una fede” e che “il cliente è un dio”. E questa filosofia così elevata ha un impatto del tutto terreno. Come spiegò Medge a Stefan Thomke, autore del case study della Harvard Business School: “Se tratti il dabba come un semplice contenitore, rischi di non prenderlo sul serio. Ma se pensi che contenga medicine che devono assolutamente raggiungere i pazienti, che sono malati e potrebbero morire, allora questo senso di urgenza motiva l’impegno”.[30]

Questo scopo più elevato è la versione wala della sincronizzazione dei cuori. Una missione comune li aiuta a coordinarsi, ma innesca anche un altro circolo virtuoso. Lavorare in armonia con gli altri, come dimostra la scienza, rende più probabile il fatto che daremo il meglio. Per esempio, la ricerca di Bahar Tunçgenç e Emma Cohen dell’Università di Oxford ha scoperto che i bambini che giocavano in modo ritmico e sincronizzato avevano più probabilità di aiutare i loro simili dei bambini che giocavano in modo non sincronizzato.[31] In altri esperimenti simili, i bambini che in precedenza avevano svolto giochi sincronizzati erano molto più propensi di altri a dire che, dovendo tornare a svolgere altre attività, sarebbero stati interessati a giocare con un bambino che non faceva parte del loro gruppo originario.[32] Anche dondolare a tempo con un altro il bambino su un’altalena aumenta, successivamente, la capacità di cooperazione e collaborazione.[33] Operare in sincronia migliora la nostra apertura verso gli estranei e ci rende più propensi a impegnarci in comportamenti sociali. In altre parole, il coordinamento ci rende persone migliori, e il fatto di essere persone migliori, favorisce anche la nostra capacità di coordinamento.

L’ultima tappa di Adhav per il recupero dei dabba è presso le Jayman Industries, un produttore di forniture chirurgiche con un angusto ufficio di due stanze. Quando arriva Adhav, il proprietario dell’azienda, Hitendra Zaveri, non ha ancora avuto il tempo di mangiare. Così Adhav deve aspettare mentre Zaveri apre il suo pranzo. Non ha proprio l’aspetto di un triste pranzo da scrivania. Sembra buono: chapati, riso, dahl e verdure.

Zaveri, che usa questo servizio da ben ventitré anni, dice che preferisce un pranzo cucinato in casa, perché è sicuro della qualità e perché il cibo preso fuori “non fa bene”. È soddisfatto di quella che lui definisce “accuratezza temporale”. Ma c’è qualcosa di più sottile che lo lega, come

cliente. Sua moglie cucina il suo pranzo. Lo sta facendo da un paio di decenni. Anche se deve affrontare un lungo viaggio per raggiungere il luogo di lavoro e anche se ha avuto una giornata frenetica, questa breve pausa di mezzogiorno lo rimette in contatto con lei. E sono i dabbawala a renderlo possibile. La missione di Adhav forse non si può definire davvero "sacra", ma è qualcosa che gli si avvicina. Sta consegnando del cibo preparato in casa da un membro della famiglia per un altro membro della famiglia, lontano. E non lo fa una volta ogni tanto o una volta al mese. Lo fa quasi ogni giorno.

Quello che fa Adhav è radicalmente diverso da una consegna di Domino's Pizza. Incontra un membro di una famiglia al mattino presto, poi un altro più tardi nella giornata. Aiuta il primo a nutrire il secondo e il secondo ad apprezzare il primo. Adhav è il tessuto connettivo che tiene insieme la famiglia. Il ragazzo che consegna la pizza può anche essere efficiente, ma il suo lavoro non ha nulla di trascendente. Adhav, al contrario, è efficiente *perché* il suo lavoro è molto più trascendente di quello che sembra.

Si sincronizza prima con il capo: quel treno che alle 10:51 lascia la stazione di Vile Parle. Poi si sincronizza con la tribù: i suoi compagni wala dal cappello bianco che parlano la stessa lingua e conoscono il codice dei dabba. Ma alla fine si sintonizza con qualcosa di più sublime, il cuore, svolgendo un lavoro difficile, fisicamente impegnativo e che nutre le persone e unisce le famiglie.

Durante una delle soste mattutine di Adhav, al settimo piano di un edificio chiamato Pelican, incontro un uomo che utilizza il servizio dei dabbawala da quindici anni. Come tanti altri che ho incontrato, dice che non ha avuto nemmeno una consegna mancate, tardiva o errata.

Ma aveva una lamentela.

Nel suo straordinario viaggio, il suo pranzo passa dalla cucina di casa sua, alla bicicletta di Adhav, fino alla prima stazione ferroviaria, poi sulla schieda di un dabbawala verso un'altra stazione ferroviaria, poi attraverso le affollate strade di Mumbai e alla fine giunge sulla sua scrivania: "a volte il curry si mescola con il riso".

[f] Un dabbawala guadagna in media 180 euro al mese. Non è una grande somma, neanche per gli

standard indiani, ma permette di sostenere una famiglia rurale.

Piccolo manuale per prendersi gioco del tempo

Capitolo 6

SETTE MODI PER TROVARE LA SINCRONIA

Coordinarsi e sincronizzarsi con altre persone è un modo davvero potente per migliorare il benessere fisico e psicologico. Se la vostra vita non prevede attività di questo tipo, ecco alcuni modi per entrare in sincronia.

1. *Cantare in un coro.*
   Anche se non avete mai fatto parte di un gruppo musicale, cantare insieme ad altri vi darà immediatamente una spinta.
2. *Correre insieme.*
   Correre insieme ad altri offre un triplo vantaggio: si fa esercizio fisico, si socializza e ci si sincronizza. È un tre-per-uno. Trovate un gruppo di corsa in zona e iscrivetevi.
3. *Team di canottaggio.*
   Poche attività richiedono una sincronia perfetta come il canottaggio a squadre. È anche un allenamento completo: secondo alcuni fisiologi, in 2.000 metri di remi si bruciano altrettante calorie di un'intera partita di basket.
4. *Danza.*
   Il ballo da sala e altri tipi di ballo sociale richiedono una sincronizzazione con l'altra persona e un coordinamento con i movimenti dettati dalla musica.
5. *Lezioni di yoga.*
   Come se aveste bisogno di sentire, ancora una volta, che lo yoga vi fa bene. Farlo insieme vi darà un sorso di sincronia.
6. *Flash mob.*
   Per qualcosa di più avventuroso della danza e di più chiassoso dello yoga, considerate un flash mob – un modo spensierato che consente a perfetti estranei di esibirsi insieme. Di solito sono gratis. E, sorpresa, la maggior parte dei flash mob è pubblicizzata in anticipo.
7. *Cucinare insieme.*
   Cucinare, mangiare e ripulire tutto da soli può essere una tale tristezza… Ma farlo insieme ad altri richiede una certa dose di sincronizzazione e può sollevare lo spirito (e poi si mangia meglio).

RISPONDETE A QUESTE TRE DOMANDE, E POI CONTINUATE A PORVELE

Quando un gruppo opera in sincronia, le attività dei singoli membri non vengono semplicemente eseguite. La coordinazione del gruppo non rispetta la logica del lavoro in singolo. Richiede frequenti osservazioni e un occhio vigile. Ciò significa che, per mantenere un gruppo ben organizzato dovreste porvi regolarmente – una volta alla settimana o almeno una volta al mese – le seguenti tre domande.

1. Abbiamo un capo indiscusso, che si tratti di una persona o di uno standard esterno, che sia autorevole, il cui ruolo sia inequivocabile e al quale tutti possono rivolgere la propria attenzione?
2. Stiamo promuovendo un senso di appartenenza, che arricchisca l'identità individuale, migliori l'affiatamento e consenta a tutti di sincronizzarsi con la tribù?
3. Stiamo promuovendo un sentimento positivo (ci sentiamo bene e lavoriamo al meglio), così necessario per il successo del gruppo?

QUATTRO ESERCIZI PER MIGLIORARE LE CAPACITÀ DI SINCRONIZZAZIONE DEL GRUPPO

L'improvvisazione a teatro richiede non solo un'ottima velocità di pensiero, ma anche una grande sincronizzazione. Sincronizzare le parole e i movimenti con quelli degli altri artisti senza l'ausilio di una sceneggiatura è molto più difficile di quanto non sembri al pubblico. Ecco perché i gruppi di improvvisazione praticano vari esercizi di coordinazione e sincronizzazione. Ecco i quattro consigli dell'esperta di improvvisazione Cathy Salit, che potrebbero funzionare per la vostra squadra.

1. *Specchio, specchio.*
   Trovate un partner e affrontatelo. Quindi muovete lentamente le braccia o le gambe – o alzate le sopracciglia o cambiate espressione. Il compito del vostro partner sarà quello di replicare quello che fate: allungare il gomito o inarcare il sopracciglio allo stesso tempo e con la stessa velocità. Quindi scambiatevi i ruoli: lasciate che l'altro agisca e voi rispecchiatelo. Potete farlo anche in gruppi più grandi. Sedetevi in cerchio e replicate quello che fanno tutti gli altri nel cerchio. "Questa attività di solito inizia piano piano, ma poi cresce fino a quando l'intero cerchio riesce a rispecchiarsi", afferma Salit.
2. *Fusione mentale.*
   Questo esercizio promuove un tipo più concettuale di sincronizzazione. Trovate un partner. Contate insieme fino a tre, poi ognuno di voi dica una parola, la parola che vuole, contemporaneamente. Supponiamo che voi diciate "banana" e che il partner dica "bicicletta". Ora entrambi contate fino a tre e pronunciate una parola che si ricollega in qualche modo alle due parole precedenti. In questo caso, entrambi potreste dire "sellino". Una fusione mentale! Ma se dite parole diverse, il che è molto più probabile – supponiamo che uno dica "negozio" e l'altro "ruota" – il processo si ripete: contate fino a tre e pronunciate una parola che connetta "negozio" e "ruota". "Avete pronunciato entrambi la stessa parola? (Io, a proposito, sto pensando a "carrello", e voi?) In caso contrario, continuate fino a quando non pronuncerete entrambi la stessa parola. È più difficile di quanto sembri, ma getta davvero le basi della coordinazione mentale.

3. *Passa il clap.*
   Questo è un classico esercizio di riscaldamento improvvisato. Formate un cerchio. La prima persona si volta verso destra, stabilisce un contatto visivo con la seconda. Poi entrambi battono le mani contemporaneamente. Quindi, la seconda persona si volta alla sua destra, stabilisce il contatto visivo con la terza persona, e poi i due battono le mani contemporaneamente (e così la seconda persona passa il clap alla terza). E poi la terza persona continua. Mentre l'applauso passa da persona a persona, qualcuno può anche decidere di invertire la direzione "battendo le mani verso sinistra" invece di procedere a destra. E poi chiunque altro può invertire la direzione. L'obiettivo è quello di concentrarsi sulla sincronizzazione con una persona, il che aiuta l'intero gruppo a coordinarsi e a passarsi un oggetto invisibile. Provate a cercare "*pass the clap*" su YouTube per vedere l'esercizio in azione.
4. *Il rap dei Beastie Boys.*
   Trae il suo nome dal noto gruppo di musica hip-hop: questo gioco di gruppo chiede ai singoli di stabilire una struttura che aiuti gli altri ad agire all'unisono. La prima persona crea una strofa che segua una particolare struttura di battiti accentuati e non accentuati. Il wiki in inglese *Improv Resource Center* (https://wiki.improvresourcecenter.com) utilizza questo esempio: "LIVing at HOME is SUCH a DRAG". Il resto del gruppo segue con questo ritornello: "YAH buh-buh-BAH buh-BAH buh-BAH BAH!". Poi ogni persona successiva crea una nuova strofa, con una breve pausa, prima della parola finale, in modo che l'intero gruppo possa dirla insieme. Per continuare questo esempio:
   Seconda persona: "I always pack my lunch in the same brown BAG".
   Gruppo: "YAH buh-buh-BAH buh-BAH buh-BAH BAH!".
   Terza persona: "I like to take a nap on carpet made of SHAG".
   Gruppo: "YAH buh-buh-BAH buh-BAH buh-BAH BAH!".
   Naturalmente, non tutti saranno pronti istantaneamente a fare questo esercizio, ma a volte è necessario lottare per il diritto a sincronizzarsi.

QUATTRO TECNICHE PER PROMUOVERE L'APPARTENENZA A UN GRUPPO

1. *Rispondete rapidamente alle mail.*
   Quando ho chiesto al direttore artistico del Coro del Congresso David Simmons quali strategie impiegasse per promuovere il senso di appartenenza, la sua risposta mi ha sorpreso: "Rispondere alle loro mail". La ricerca conferma l'istinto di Simmons.
   La tempestività di risposta alle mail è il miglior indicatore per stabilire se i dipendenti sono soddisfatti del loro capo. Così dice una ricerca di Duncan Watts, sociologo della Columbia University e ora ricercatore per Microsoft Research. Più tempo impiega un capo a rispondere alle loro mail, meno le persone sono soddisfatte del loro leader.[1]
2. *Raccontare le proprie fatiche.*
   Un modo in cui i gruppi migliorano la coesione è attraverso il racconto. Ma le storie che si raccontano nel gruppo non dovrebbero parlare solo di trionfi. Le storie di fallimenti e di vulnerabilità favoriscono un senso di appartenenza. Per esempio, Gregory Walton della Stanford University ha scoperto che per coloro che si sentono ai margini di un gruppo – per esempio le donne in un ambiente prevalentemente maschile o gli studenti timidi di un gruppo – questo tipo di storie può avere un effetto sorprendente.[2] Il semplice racconto di un altro studente, che parla delle sue difficoltà il primo anno di università, ma che alla fine ha trovato la sua collocazione esalta il sentimento di appartenenza.

3. *Curare i rituali del gruppo.*
   I gruppi coesi e ben coordinati hanno sempre dei rituali, che aiutano a fondere le identità e ad approfondire il senso di appartenenza. Ma non tutti i rituali hanno lo stesso potere. I più preziosi emergono dai membri del gruppo, non vengono orchestrati o imposti da chi si trova al vertice. Per i rematori, magari si tratta di una canzone che cantano tutti insieme durante il riscaldamento. Per i membri del coro, magari è il caffè dove tutti si radunano prima di ogni prova. Come ha scoperto Robb Willer di Stanford, "le attività sociali sul luogo di lavoro sono meno efficaci se sono state concepite dal manager. È meglio che gli impegni siano definiti in momenti e luoghi che siano comodi per tutti."[3] Sono i rituali "naturali", non quelli artificiali, a generare coesione.
4. *L'aula di puzzle.*
   Nei primi anni Settanta, lo psicologo sociale Elliot Aronson e i suoi assistenti dell'Università del Texas hanno progettato una tecnica di apprendimento cooperativo per affrontare le divisioni razziali nelle scuole pubbliche Austin, recentemente incorporate. L'hanno chiamata "l'aula di puzzle". Mentre lentamente si diffondeva nelle scuole, gli educatori si resero conto che la tecnica poteva promuovere il coordinamento di gruppi di qualsiasi tipo. Ecco come funziona.
   L'insegnante divide gli studenti in "gruppi di puzzle" di cinque persone. Poi l'insegnante divide la lezione del giorno in cinque segmenti. Per esempio, se la classe sta studiando la vita di Abraham Lincoln, questi segmenti potrebbero essere l'infanzia di Lincoln, gli inizi della sua carriera politica, l'elezione a presidente agli albori della Guerra civile americana, la sua firma del Proclama di Emancipazione e il suo assassinio. Ogni studente di ogni gruppo sarà pertanto responsabile della ricerca per uno di questi segmenti.
   Gli studenti poi vanno a preparare il loro segmento di ricerca, formando dei "gruppi di esperti" (in altre parole, si riuniscono tutti gli studenti assegnati al segmento Proclama di Emancipazione). Quando la ricerca è completa, ogni studente torna al suo gruppo originario e insegna l'argomento agli altri quattro compagni. La chiave di questa strategia di apprendimento è l'interdipendenza strutturata. Ogni studente fornisce il suo tassello, che è necessario a completare l'intero, essenziale per consentire a tutti gli altri di conoscere il quadro completo. E il successo di ogni studente dipende dal suo contributo ma anche da quelli dei suoi partner. Se siete insegnanti, fate un tentativo. Ma anche se i giorni di scuola sono ormai molto lontani, potete provare ad adattare questo approccio al vostro ambiente di lavoro.

7

Pensieri sul tempo

Qualche parola ancora

Time flies like an arrow. Fruit flies like a banana.[g]

Groucho Marx (probabilmente)

La battuta che apre questo capitolo mi fa ridere ogni volta. Vi si ritrova il classico Groucho, una battuta che gioca sulle ambiguità del linguaggio, nello stesso filone di "All'infuori dal cane, il libro è il migliore amico di un uomo. Dentro il cane, è troppo buio per leggere".[1] Sfortunatamente, Julius Henry Marx, che divenne il più famoso dei fratelli Marx, probabilmente non la pronunciò mai. Ma la vera storia di questa osservazione, e del pensiero sorprendentemente complesso che coinvolge, offre un'idea per il finale di questo libro.

Il vero autore di questa battuta, o almeno la persona che ha fornito il materiale originale, fu un linguista, matematico e informatico: Anthony Oettinger. Oggi l'intelligenza artificiale e l'apprendimento automatico sono temi d'attualità, affascinanti e fonti di miliardi di dollari di investimenti dedicati alla ricerca. Ma negli anni Cinquanta, quando Oettinger iniziò a insegnare all'Università di Harvard, erano argomenti ancora di là da venire. Oettinger è stato uno dei pionieri in questi campi: uno studioso multilingue e una delle prime persone al mondo a esplorare i modi in cui i computer potevano comprendere il linguaggio naturale. La sua ricerca fu, ed è ancora, una sfida.

"Le prime affermazioni secondo le quali i computer potevano tradurre tutte le lingue erano enormemente esagerate", scrisse Oettinger in un articolo del 1966 su "Scientific American" che prevedeva con inquietante esattezza molti degli utilizzi scientifici più recenti dei computer.[2] La prima

difficoltà iniziale è che molte frasi possono avere più significati quando vengono estratte dal contesto. L'esempio che faceva era proprio "*Time flies like an arrow*". La frase potrebbe significare che il tempo (*time*) scorre via (*flies*) con la stessa velocità di una freccia (*like an arrow*). Ma, come ha spiegato Oettinger, quella parola *time* potrebbe anche essere un verbo imperativo, come dire "cronometra": una decisa esortazione a un ricercatore che si occupi di velocità delle mosche a prendere subito, a cronometrare (*time*) il tempo di volo delle mosche (*flies*) in fretta, come una freccia (*like an arrow*). O ancora potrebbe descrivere una certa specie di mosche (le famose "*time flies"*) che mostrano un'insolita passione (*like*) per una freccia (*an arrow*). Ha detto che i programmatori potrebbero anche insegnare ai computer le differenze tra questi tre significati, ma il set di regole da produrre genererebbe tutta una serie di nuove ambiguità. Quelle regole, poi, non potevano spiegare frasi sintatticamente simili ma semanticamente diverse come… immaginate… "*Fruit flies like a banana*". Era un vero enigma.

In poco tempo, la frase "*Time flies like an arrow*" è diventata un esempio tipico in tutte le conferenze e le lezioni, per illustrare le sfide del machine learning. "La parola '*time*' può essere un sostantivo, un aggettivo o un verbo, il che produce tre diverse interpretazioni sintattiche", scrisse Frederick Crosson, professore all'Università di Notre Dame e direttore di uno dei primi testi sull'intelligenza artificiale.[3] Il binomio *arrow-banana* proseguì e, anni dopo, in qualche modo venne attribuito a Groucho Marx. Ma l'esperto di Yale Fred Shapiro sostiene che in realtà non ci sia motivo di credere che Groucho abbia mai pronunciato questa battuta.[4]

Eppure, il perdurare di quella battuta rivela qualcosa di importante. Come sottolinea Crosson, anche in una frase di sole cinque parole, "*time*" può fungere da sostantivo, aggettivo o verbo. È una delle parole inglesi più generiche e versatili. La parola "*time*" può anche essere un nome proprio, come in "*Greenwich Mean Time*", il meridiano di Greenwich. La forma nominale può anche rimandare a una durata discreta ("Quanto tempo [*time*] è rimasto prima della fine del secondo periodo di gioco?"), può indicare un momento specifico ("A che ora [*time*] arriva l'autobus per Narita?"), un concetto astratto ("Dov'è finito il tempo [*time*]?"), un'esperienza generale ("Che bello passare del tempo [*time*] con te"), un'entità ("Il primo tempo [*time*] della partita"), un periodo storico ("Al tempo [*time*] di Cesare"), e

molto altro ancora. Infatti, secondo i ricercatori della Oxford University Press, "time" è il nome più comune nella lingua inglese.[5]

Anche come verbo, ha molteplici significati. Possiamo cronometrare (*time*) una gara, che richiede l'uso di uno strumento o predisporre (*time*) un attacco, che spesso non avviene. Possiamo tenere il tempo (*time*), quando suoniamo uno strumento musicale. E i dabbawala e i rematori possono sincronizzare (*time*) le azioni fra loro. La parola può funzionare come un aggettivo, come in *time bomb* (bomba a orologeria) o in *time zone* (fuso orario) o in time clock (cronometro), ma ci sono anche gli *adverbs of time* (avverbi di tempo) che rappresentano un'intera categoria di parole.

Ma il tempo pervade il nostro linguaggio e colora il nostro pensiero ancor più profondamente. La maggior parte delle lingue del mondo considera il trascorrere del tempo con appositi *tempi verbali*, i passati, il presente e i futuri, per consentirci di trasmettere il significato del pensiero. Quasi ogni frase che pronunciamo si tinge in qualche modo di tempo. In un certo senso, pensiamo in termini temporali. E questo è particolarmente vero quando pensiamo a noi stessi.

Considerate il passato. È qualcosa che ci viene detto di non rivangare, eppure la ricerca sostiene che il fatto di riflettere sul passato possa portarci a una migliore comprensione di noi stessi. Per esempio, la nostalgia – ovvero il fatto di contemplare, talvolta dolorosamente, il passato – un tempo era considerata una vera patologia, una menomazione che ci impediva di affrontare gli obiettivi attuali. Gli studiosi del diciassettesimo e diciottesimo secolo la consideravano un disturbo fisico – "una malattia cerebrale di natura essenzialmente demoniaca", stimolata dalla "vibrazione continua dello spirito animale attraverso le fibre del cervello mediano". Altri ritenevano che la nostalgia fosse causata dai cambiamenti nella pressione atmosferica o da "un eccesso di bile nera nel sangue" e per qualcuno era addirittura un disturbo tipico degli svizzeri. Nel diciannovesimo secolo, tali idee furono scartate, ma la nostalgia continuò a essere considerata una patologia. Studiosi e medici di quell'epoca la consideravano una disfunzione mentale, un disturbo psichiatrico legato alle psicosi, alle compulsioni e ai desideri edipici.[6]

Oggi, grazie al lavoro dello psicologo Constantine Sedikides dell'Università di Southampton e di altri, la nostalgia è stata riconsiderata. Sedikides la chiama: "una risorsa vitale intrapersonale che contribuisce all'equanimità psicologica… un deposito di sostentamento psicologico". I

vantaggi del pensare con affetto al passato sono enormi, perché la nostalgia offre due ingredienti essenziali per il benessere: un senso del significato e una connessione con gli altri. Quando pensiamo con nostalgia, spesso ci consideriamo protagonisti di un evento epocale (un matrimonio o una laurea, per esempio) che coinvolge le persone alle quali teniamo di più.[7] La nostalgia, secondo la ricerca, può migliorare l'umore, proteggere dall'ansia e dallo stress e favorire la creatività.[8] Può promuovere l'ottimismo, approfondire l'empatia e alleviare la noia.[9] La nostalgia può perfino migliorare le sensazioni *fisiologiche* di benessere e calore. È più probabile che ci sentiamo nostalgici nei giorni più freddi. E quando gli sperimentatori inducono la nostalgia attraverso una musica o un odore, per esempio, le persone si dimostrano più tolleranti al freddo e percepiscono la temperatura ambientale come più elevata.[10]

Come l'intensità, anche la nostalgia è un'emozione agrodolce, ma prevalentemente positiva e fondamentalmente sociale. Riflettere sul passato offre "una finestra aperta sull'io", un portale per accedere a quello che siamo veramente.[11] Dà significato al presente.

Lo stesso principio vale per il futuro. Due eminenti scienziati sociali – Daniel Gilbert dell'Università di Harvard e Timothy Wilson dell'Università della Virginia – sostengono che mentre "tutti gli animali sono in viaggio dentro il tempo", gli esseri umani hanno un vantaggio. Le antilopi e le salamandre possono prevedere le conseguenze degli eventi che hanno già vissuto. Ma solo gli esseri umani possono "pre-sperimentare" il futuro simulandolo in mente, quella che Gilbert e Wilson chiamano "prospezione".[12] Tuttavia, non siamo così abili in questo talento come crediamo di essere. I motivi possono essere vari, ma le parole che usiamo – letteralmente i tempi che usiamo – possono avere un loro ruolo.

M. Keith Chen, economista, ora alla UCLA, fu uno dei primi a esplorare il legame tra il linguaggio e il comportamento economico. Innanzitutto ha raggruppato trentasei lingue in due categorie: quelle che hanno un forte tempo futuro nei verbi e quelle che hanno un tempo futuro debole o inesistente. Chen, americano di origine cinese, usa le differenze tra inglese e mandarino per illustrare questa differenza. Dice: "Se voglio spiegare a un collega di lingua inglese perché più tardi non potrò partecipare a un incontro, non posso dirgli, semplicemente, 'Vado a un seminario'." In inglese, occorre usare esplicitamente il tempo futuro e dire: "Andrò (*I will be going*) a un seminario" o "Devo andare (*I have to go*) a un seminario".

Sempre Chen dice: “Se invece mi esprimo in mandarino, sarebbe del tutto naturale omettere qualsiasi indicatore del tempo futuro e dire ‘*Wǒ qù tīng jiǎngzò*’, ovvero ‘Vado a un seminario’”.[13] Le lingue che hanno un’accentuazione forte sul futuro, come l’inglese, l’italiano e il coreano, richiedono che chi parla inserisca forti distinzioni tra il presente e il futuro. Le lingue che hanno un’accentuazione debole sul futuro, come il mandarino, il finlandese e l’estone, non specificano quasi alcun contrasto, a volte proprio nulla.

Chen ha poi esaminato – considerando il reddito, il livello di istruzione, l’età e altri fattori – se coloro che usano una forte accentuazione del futuro e coloro che usano una debole (o nulla) accentuazione del futuro si comportino anche in modo differente. E infatti è così, in un modo che ha dello straordinario. Chen ha scoperto che coloro che impiegano una lingua con un’accentuazione debole del futuro – che non introducono nel discorso differenze esplicite tra presente e futuro – avevano il 30 percento in più di probabilità di accantonare fondi per la pensione e il 24 percento di probabilità in meno di fumare. Praticavano anche maggiormente il sesso sicuro, facevano regolarmente attività fisica ed erano più sani e anche più ricchi, una volta in pensione. Questo valeva anche in paesi come la Svizzera, dove alcuni cittadini parlavano una lingua dal futuro debole (il tedesco) e altri una lingua dal futuro forte (il francese).[14]

Chen non è giunto alla conclusione che la lingua parlata sia la *causa* di questo comportamento. Potrebbe semplicemente *dipendere* da differenze più profonde. E il fatto che la lingua modelli realmente il pensiero e quindi le azioni rimane una questione controversa nel campo della linguistica.[15] Cionondimeno, altre ricerche hanno dimostrato che progettiamo il futuro in modo più efficace e responsabile quando tale futuro è più strettamente connesso al momento presente e al nostro io attuale. Per esempio, un motivo per cui alcune persone non accantonano nulla per la pensione è che in qualche modo considerano la versione futura di se stessi una persona diversa dalla versione attuale. Ma il solo mostrare alle persone delle immagini “invecchiate” delle proprie fotografie può aumentare la loro propensione al risparmio.[16] Altre ricerche hanno condotto alla scoperta che il semplice pensare al futuro in unità di tempo più piccole – giorni e non anni – fa sì che “le persone si sentano più vicine al loro sé futuro e colmino la distanza che lo separa dal loro sé attuale”.[17] Come per la nostalgia, la

funzione più elevata del futuro è quella di migliorare il significato del presente.

E questo riconduce finalmente al presente. Due studi sono illuminanti in questo senso. Nel primo, cinque ricercatori di Harvard hanno chiesto a delle persone di creare piccole "capsule temporali" del momento presente (tre canzoni che hanno ascoltato di recente, una barzelletta, l'ultimo evento sociale cui hanno partecipato, una foto recente…) o di trascrivere una recente conversazione. Poi hanno chiesto loro di indovinare quanto sarebbero stati curiosi, diversi mesi dopo, di rileggere quanto avevano documentato. Quando arrivò il momento di riaprire le capsule del tempo, le persone erano molto più curiose di quanto avessero previsto. Trovarono anche che quanto avevano memorizzato era molto più significativo di quanto si aspettassero. Attraverso vari esperimenti, si è scoperto che le persone tendono a sottovalutare il valore della riscoperta delle esperienze, in futuro.

"Registrando i momenti ordinari dell'oggi, si può trasformare il presente in un regalo per il futuro", hanno scritto i ricercatori.[18]

L'altro studio ha esaminato l'effetto della sensazione di meraviglia. La meraviglia si situa "nel punto in cui il piacere travalica nella paura", sostengono i due studiosi. Si tratta di "un'emozione poco studiata… centrale nell'esperienza della religione, della politica, della natura e dell'arte".[19] Ha due attributi chiave: la vastità (l'esperienza di qualcosa di più grande di noi stessi) e l'adattamento (perché tale vastità ci costringe ad adattare le nostre strutture mentali).

Melanie Rudd, Kathleen Vohs e Jennifer Aaker hanno scoperto che l'esperienza della meraviglia – la vista di un panorama grandioso, la nascita di un bambino, una tempesta spettacolare – cambia la nostra percezione del tempo. Quando proviamo meraviglia, il tempo rallenta. Si espande. Sentiamo di averne di più. E questa sensazione migliora il nostro benessere. "Le esperienze di meraviglia riportano le persone nel momento presente, e il fatto di stare nel momento presente è alla base della capacità della meraviglia di modificare la nostra percezione del tempo, di influenzare le decisioni e di rendere la vita più piena di quanto non sarebbe altrimenti."[20]

Presi insieme, tutti questi studi suggeriscono che il percorso verso una vita ricca di significato non consista tanto nel "vivere nel qui e ora" come consigliano tanti guru spirituali. Consiste invece nell'integrare le nostre

prospettive nel corso del tempo in un insieme coerente, che ci aiuti a comprendere chi siamo e perché siamo qui.

In una scena non particolarmente memorabile del film *Animal Crackers*, del 1930, Groucho Marx si corregge per aver usato il verbo "sono" quando avrebbe dovuto dire "erano". Spiega: "Ho usato il congiuntivo (*subjunctive*) invece del passato (*past tense*)". Poi, dopo una battuta, aggiunge: "Abbiamo passato (*past*) le tende (*tents*), ora stiamo nei bungalow".

Anche noi abbiamo "passato il passato". La sfida della condizione umana è proprio quella di riunire insieme il passato, il presente e il futuro.

Quando ho iniziato a lavorare su questo libro, sapevo che il tempismo era importante, ma anche imperscrutabile. All'inizio di questo progetto, non avevo idea di dove sarei arrivato. Il mio obiettivo era arrivare a qualcosa che somigliasse alla verità: raccontare fatti e intuizioni che potevano aiutare le persone, me compreso, a lavorare in modo un po' più intelligente e anche a vivere un po' meglio.

Il *prodotto* di questa mia attività di scrittura, questo libro, contiene più risposte che domande. Ma il *processo* di scrittura è esattamente il contrario. Scrivere è un atto di scoperta di ciò che pensi e di ciò in cui credi.

Ero solito credere di dover ignorare le onde del giorno. Ora credo di doverle cavalcare.

Ero solito credere che le pause pranzo, i sonnellini e le passeggiate fossero inutili. Ora credo che siano necessari.

Ero solito credere che il modo migliore per superare un brutto inizio al lavoro, a scuola o a casa consistesse nel darsi una scrollata di spalle e andare avanti. Ora credo che l'approccio migliore sia ricominciare o iniziare insieme ad altri.

Ero solito credere che i punti medi non fossero così importanti, soprattutto perché non ero nemmeno consapevole della loro esistenza. Ora credo che i punti medi illustrino qualcosa di fondamentale sul modo in cui si comportano le persone e funziona il mondo.

Ero solito credere nel valore del lieto fine. Ora credo che il potere dei finali poggi non tanto sulla loro brillante assolutizzazione, ma nella loro intensità e nel loro significato.

Ero solito credere che la sincronizzazione con gli altri fosse un processo meramente meccanico. Ora credo che richieda un senso di appartenenza,

che ricompensi con un senso dello scopo e che riveli una parte della nostra natura.

Ero solito credere che il tempismo fosse tutto. Ora credo che tutto sia tempismo.

[g] Purtroppo questa discussione sulle ambiguità linguistiche ha senso solo se si considerano i tanti significati di questa battuta nell'originale inglese [N.d.T.].

Suggerimenti per le letture

Il tempo e la sincronizzazione sono argomenti infinitamente interessanti e che molti autori hanno esplorato con abilità e gusto. Ecco a voi sei libri, elencati in ordine alfabetico in base al titolo, per approfondire le vostre conoscenze.

168 Hours: You Have More Time Than You Think (2010)
Laura Vanderkam

Ognuno di noi ne riceve la stessa quantità: esattamente 168 ore ogni settimana. Vanderkam offre dei consigli intriganti ma anche pratici per far rendere al meglio quelle ore, stabilendo le priorità, eliminando gli elementi non essenziali e concentrandosi su quello che conta veramente.

A Geography of Time: Temporal Misadventures of a Social Psychologist (1997)
Robert V. Levine

Perché alcune culture procedono velocemente e altre più lentamente? Perché alcune si attengono al rigoroso "tempo dell'orologio" e altre al più fluido "tempo dell'evento"? Uno scienziato comportamentale offre alcune risposte affascinanti, alcune delle quali basate sulle proprie avventure quotidiane.

Internal Time: Chronotypes, Social Jet Lag, and Why You're So Tired (2012)
Till Roenneberg

Se intendete leggere un libro sulla cronobiologia, fate che sia questo. Imparerete di più da questo lavoro, intelligente, conciso e organizzato in ventiquattro capitoli per rappresentare le ventiquattro ore del giorno, che da qualsiasi altra fonte.

Perché il tempo vola (2017)
Alan Burdick

Un'opera giornalistica meravigliosa e spiritosa che cattura la complessità, la frustrazione e l'euforia della ricerca della natura del tempo.

Rituali quotidiani (2013)
A cura di Mason Currey

In che modo i più grandi creativi del mondo organizzano il proprio tempo? Questo libro rivela le abitudini quotidiane di una grande quantità di talenti: Agatha Christie, Sylvia Plath, Charles Darwin, Toni Morrison, Andy Warhol e altri 156.

The Dance of Life: The Other Dimension of Time (1983)
Edward T. Hall

Un antropologo americano esamina il modo in cui le culture di tutto il mondo percepiscono il tempo. L'analisi è, occasionalmente, un po' datata, ma le sue intuizioni sono davvero potenti, motivo per cui questo libro rimane un elemento basilare di molti corsi universitari.

Ringraziamenti

Se leggete i ringraziamenti – e a quanto pare lo state facendo – avrete forse notato un fenomeno simile alla scoperta di Laura Carstensen sulla contrazione delle dimensioni dei social network con l'avanzare dell'età delle persone. Nel loro primo libro, gli autori in genere ringraziano una cerchia insolitamente ampia di contatti ("Ringrazio la mia insegnante di ginnastica di terza elementare, che mi ha aiutato a superare la paura di arrampicarmi sulle corde, forse la lezione più importante che ho imparato come scrittore").

Ma nei libri successivi tale lista si accorcia: i riconoscimenti si riducono a una cerchia più ristretta. Ecco la mia…

Cameron French era un ricercatore impegnato e produttivo: il meglio cui può aspirare un autore. Ha riempito gigabyte di cartelle di Dropbox con documenti di ricerca e recensioni letterarie, ha approntato molti strumenti e suggerimenti e ha controllato ogni fatto e citazione. Ma lo fece con una tale intelligenza, coscienziosità e buon umore che, per il futuro, sono tentato di lavorare solo con persone nate e cresciute in Oregon e che hanno frequentato lo Swarthmore College. Shreyas Raghavan, ora studente di dottorato presso la Fuqua School of Business della Duke University, ha trovato alcuni dei migliori esempi del libro, mi ha regolarmente esortato con controargomentazioni impegnative, e mi ha pazientemente spiegato i principi delle tecniche statistiche e delle analisi quantitative che sfuggivano alle mie limitate capacità.

Rafe Sagalyn, mio agente letterario e mio amico da una ventina d'anni, al suo solito è stato spettacolare. In ogni fase del processo – sviluppo

dell'idea, produzione del manoscritto, pubblicizzazione del risultato – è stato indispensabile.

In Riverhead Books, il sagace e perspicace Jake Morrissey ha letto il testo più volte, prestando attenzione a ogni singola pagina. Il suo flusso continuo di commenti e domande - "Questo non è un copione televisivo"; "È la parola giusta?"; "Puoi approfondire qui" – è stato spesso fastidioso, ma invariabilmente corretto. Sono inoltre fortunato ad avere avuto al mio fianco le eccezionali colleghe editoriali di Jake: Katie Freeman, Lydia Hirt, Geoff Kloske e Kate Stark.

Tanya Maiboroda ha creato quella ventina di grafici che hanno catturato i concetti chiave con chiarezza ed eleganza. Elizabeth McCullough, come sempre, ha trovato nel testo quegli errori che erano sfuggiti a tutti gli altri. Rajesh Padmashali è stato un brillante partner, riparatore e traduttore a Mumbai. Jon Auerbach, Marc Tetel e Renée Zuckerbrot, miei amici fin dal mio primo anno di college, mi hanno aiutato a identificare diversi soggetti intervistati. Ho anche beneficiato delle conversazioni con Adam Grant, Chip Heath e Bob Sutton, i quali hanno offerto utili suggerimenti per la ricerca; uno di loro (Adam) mi ha parlato nonostante il mio pessimo carattere, all'inizio.

Un ringraziamento speciale va anche a Francesco Cirillo e al compianto Amar Bose per ragioni che loro conoscono bene.

Quando ho iniziato a scrivere libri, uno dei nostri figli era ancora piccolo e gli altri due dovevano ancora arrivare. Oggi tutti e tre sono ragazzi sorprendenti. Sophia Pink ha letto diversi capitoli e ha offerto tutta una serie di modifiche interessanti. La considerevole competenza sul basket di Saul Pink, unita alle sue capacità di ricerca telefonica, ha prodotto l'epico racconto sportivo del Capitolo 4. Eliza Pink, che ha frequentato il suo ultimo anno al liceo proprio mentre ultimavo questo libro, è il mio modello, per grinta e dedizione.

E al centro di tutto questo c'è la loro madre. Jessica Lerner ha letto ogni singola parola di questo libro. Ma non è tutto: ha letto ogni singola parola ad alta voce. Se non la considerate un'impresa eroica, aprite l'Introduzione, iniziate a leggere ad alta voce e provate a vedere fino a che punto riuscite ad arrivare. Ma immaginatevi anche con qualcuno che interrompe costantemente perché non stai leggendo con sufficiente verve o enfasi. La sua intelligenza ed empatia lo hanno reso un libro migliore. Così come per

un quarto di secolo hanno reso me una persona migliore. Per ogni tempo e ogni situazione, lei è stata, è e sarà l'amore della mia vita.

Note

Introduzione – La decisione del capitano Turner

[1] Tad Fitch e Michael Poirier, *Into the Danger Zone: Sea Crossings of the First World War,* The History Press, Stroud 2014, p. 108.

[2] Erik Larson, Dead Wake, *Dead Wake: The Last Crossing of the Lusitania*, Broadway Books, New York 2016 (tr. it. di Laura Prandino, *Scia di morte: l'ultimo viaggio del Lusitania*, Beat, Vicenza 2017).

[3] Colin Simpson, *A Great Liner with Too Many Secrets*, in "Life", 13 ottobre 1972, p. 58.

[4] Fitch e Poirier, *Into the Danger Zone*, p. 118, Adolph A. Hoehling e Mary Hoehling, *The Last Voyage of the Lusitania*, Madison Books, Lanham 1996, p. 247.

[5] Daniel Joseph Boorstin, *The Discoverers: A History of Man's Search to Know His World and Himself*, Vintage, New York 1985, p. 1.

Capitolo 1 – Lo schema nascosto della vita quotidiana

[1] Kit Smith, *44 Twitter Statistics for 2016*, "Brandwatch", 17 maggio 2016, disponibile all'indirizzo https://www.brandwatch.com/2016/05/44-twitter-stats-2016.

[2] Scott A. Golder e Michael W. Macy, *Diurnal and Seasonal Mood Vary with Work, Sleep, and Daylength Across Diverse Cultures*, in "Science" 333, n. 6051, 2011, pp. 1878-81. Si prega di notare che questa ricerca è stata condotta prima che Donald Trump venisse eletto presidente e che i suoi tweet diventassero parte della conversazione politica.

[3] Per un resoconto più completo della scoperta di Marian, si veda Till Roenneberg, *Internal Time: Chronotypes, Social Jet Lag, and Why You're So Tired*, Harvard University Press, Cambridge 2012, pp. 31-35.

[4] William J. Cromie, *Human Biological Clock Set Back an Hour, in* "Harvard University Gazette",

15 luglio 1999.

[5] Peter Sheridan Dodds et al., *Temporal Patterns of Happiness and Information in a Global Social Network: Hedonometrics and Twitter*, in "PloS ONE" 6, n. 12, 2011, e26752. Si veda anche Riccardo Fusaroli et al., *Timescales of Massive Human Entrainment*, in "PloS ONE" 10, n. 4, 2015, e0122742.

[6] Daniel Kahneman et al., *A Survey Method for Characterizing Daily Life Experience: The Day Reconstruction Method*, in "Science" 306, n. 5702, 2004, pp. 1776-80.

[7] Arthur A. Stone et al., *A Population Approach to the Study of Emotion: Diurnal Rhythms of a Working Day Examined with the Day Reconstruction Method*, in "Emotion" 6, n. 1, 2006, pp. 139-49.

[8] Jing Chen, Baruch Lev e Elizabeth Demers, *The Dangers of Late-Afternoon Earnings Calls*, in "Harvard Business Review", Ottobre 2013.

[9] *Ibid*.

[10] Jing Chen, Elizabeth Demers e Baruch Lev, *Oh What a Beautiful Morning! Diurnal Variations in Executives' and Analysts' Behavior: Evidence from Conference Calls*. https://www.darden.virginia.edu/uploadedfiles/darden_web/content/faculty_research/seminars_and_conferences/CDL_March_2016.pdf.

[11] *Ibid*.

[12] Amos Tversky e Daniel Kahneman, *Extensional Versus Intuitive Reasoning: The Conjunction Fallacy in Probability Judgment*, in "Psychological Review" 90, n. 4, 1983, pp. 293-315.

[13] Galen V. Bodenhausen, *Stereotypes as Judgmental Heuristics: Evidence of Circadian Variations in Discrimination*, in "Psychological Science" 1, n. 5, 1990, pp. 319-22.

[14] *Ibid*.

[15] Russell G. Foster e Leon Kreitzman, *Rhythms of Life: The Biological Clocks That Control the Daily Lives of Every Living Thing*, Yale University Press, New Haven 2005 (tr. it. di Isabella C. Blum, *I ritmi della vita: gli orologi biologici che controllano la vita quotidiana di ogni essere vivente*, Bollati Boringhieri, Torino 2011).

[16] Carolyn B. Hines, *Time-of-Day Effects on Human Performance*, "Journal of Catholic Education" 7, n. 3, 2004, pp. 390-413, cita Tamsin L. Kelly, *Circadian Rhythms: Importance for Models of Cognitive Performance*, in "U.S. Naval Health Research Center Report", n. 96-1, 1996, pp. 1-24.

[17] Simon Folkard, *Diurnal Variation in Logical Reasoning*, in "British Journal of Psychology" 66, n. 1, 1975, pp. 1-8. Timothy H. Monk et al., *Circadian Determinants of Subjective Alertness*, in "Journal of Biological Rhythms" 4, n. 4, 1989, pp. 393-404.

[18] Robert L. Matchock e J. Toby Mordkoff, *Chronotype and Time-of-Day Influences on the Alerting, Orienting, and Executive Components of Attention*, in "Experimental Brain Research" 192, n. 2, 2009, pp. 189-198.

[19] Hans Henrik Sievertsen, Francesca Gino e Marco Piovesan, *Cognitive Fatigue Influences*

Students' Performance on Standardized Tests, in "Proceedings of the National Academy of Sciences" 113, n. 10, 2016, pp. 2621-24.

[20] Nolan G. Pope, *How the Time of Day Affects Productivity: Evidence from School Schedules*, in "Review of Economics and Statistics" 98, n. 1, 2016, pp. 1-11.

[21] Mareike B. Wieth e Rose T. Zacks, *Time of Day Effects on Problem Solving: When the Non-optimal Is Optimal*, in "Thinking & Reasoning" 17, n. 4, 2011, pp. 387-401.

[22] Lynn Hasher, Rose T. Zacks e Cynthia P. May, *Inhibitory Control, Circadian Arousal, and Age*, in Daniel Gopher and Asher Koriat, eds., Attention and Performance XVII: Cognitive Regulation of Performance: Interaction of Theory and Application, MIT Press, Cambridge 1999, pp. 653-75.

[23] Cindi May, *The Inspiration Paradox: Your Best Creative Time Is Not When You Think*, in "Scientific American", 6 marzo 2012.

[24] Mareike B. Wieth e Rose T. Zacks, *Time of Day Effects on Problem Solving: When the Non-optimal Is Optimal*, in "Thinking & Reasoning 17, n. 4, 2011, pp. 387-401.

[25] Inez Nellie Canfield McFee, *The Story of Thomas A. Edison*, Barse & Hopkins, New York 1922.

[26] Till Roenneberg et al., *Epidemiology of the Human Circadian Clock*, in "Sleep Medicine Reviews" 11, n. 6, 2007, pp. 429-38.

[27] Ana Adan et al., *Circadian Typology: A Comprehensive Review*, in "Chronobiology International" 29, n. 9, 2012, pp. 1153-75; Franzis Preckel et al., *Chronotype, Cognitive Abilities, and Academic Achievement: A Meta-Analytic Investigation*, in "Learning and Individual Differences" 21, n. 5, 2011, pp. 483-92; Till Roenneberg, Anna Wirz-Justice e Martha Merrow, *Life Between Clocks: Daily Temporal Patterns of Human Chronotypes*, in "Journal of Biological Rhythms" 18, n. 1, 2003, pp. 80-90; Iwona Chelminski et al., *Horne and Ostberg Questionnaire: A Score Distribution in a Large Sample of Young Adults*, in "Personality and Individual Differences" 23, n. 4, 1997, pp. 647-52; G. M. Cavallera e S. Giudici, *Morningness and Eveningness Personality: A Survey in Literature from 1995 up till 2006*, in "Personality and Individual Differences" 44, n. 1, 2008, pp. 3-21.

[28] Renuka Rayasam, *Why Sleeping In Could Make You a Better Worker*, in "BBC Capital", 25 febbraio 2016.

[29] Markku Koskenvuo et al., *Heritability of Diurnal Type: A Nationwide Study of 8753 Adult Twin Pairs*, in "Journal of Sleep Research" 16, n. 2, 2007, pp. 156-62; Yoon-Mi Hur, Thomas J. Bouchard, Jr. e David T. Lykken, *Genetic and Environmental Influence on Morningness-Eveningness*, in "Personality and Individual Differences" 25, n. 5, 1998, pp. 917-25.

[30] Una possibile spiegazione: coloro che sono nati nelle stagioni con meno luce raggiungono il loro picco circadiano quotidiano prima per approfittare della luce limitata. Vincenzo Natale e Ana Adan, *Season of Birth Modulates Morning-Eveningness Preference in Humans*, in "Neuroscience Letters" 274, n. 2, 1999, pp. 139-41; Hervé Caci et al., *Transcultural Properties of the Composite*

Scale of Morningness: The Relevance of the 'Morning Affect' Factor, in "Chronobiology International" 22, n. 3, 2005, pp. 523-40.

[31] Till Roenneberg et al., *A Marker for the End of Adolescence*, in "Current Biology" 14, n. 24, 2004, pp. R1038-39.

[32] Till Roenneberg et al., *Epidemiology of the Human Circadian Clock*, in "Sleep Medicine Reviews" 11, n. 6, 2007, pp. 429-38. Vedi anche Ana Adan et al., *Circadian Typology: A Comprehensive Review*, in "Chronobiology International" 29, n. 9, 2012, pp. 1153-75.

[33] Ana Adan et al., *Circadian Typology: A Comprehensive Review*, in "Chronobiology International" 29, n. 9, 2012, pp. 1153.75. Vedi anche Ryan J. Walker et al., *Age, the Big Five, and Time-of-Day Preference: A Mediational Model*, in "Personality and Individual Differences" 56, 2014, pp. 170-74; Christoph Randler, *Proactive People Are Morning People*, in "Journal of Applied Social Psychology", vo. 39, n. 12, 2009, pp. 2787-97; Hervé Caci, Philippe Robert e Patrice Boyer, *Novelty Seekers and Impulsive Subjects Are Low in Morningness*, in "European Psychiatry" 19, n. 2, 2004, pp. 79-84; Maciej Stolarski, Maria Ledzińska e Gerald Matthews, *Morning Is Tomorrow, Evening Is Today: Relationships Between Chronotype and Time Perspective*, in "Biological Rhythm Research" 44, n. 2, 2013, pp. 181-96.

[34] Renée K. Biss e Lynn Hasher, *Happy as a Lark: Morning-Type Younger and Older Adults Are Higher in Positive Affect*, in "Emotion" 12, n. 3, 2012, pp. 437-41.

[35] Ryan J. Walker et al., *Age, the Big Five, and Time-of-Day Preference: A Mediational Model*, in "Personality and Individual Differences" 56, 2014, pp. 170-74; Christoph Randler, *Morningness-Eveningness, Sleep-Wake Variables and Big Five Personality Factors*, in "Personality and Individual Differences" 45, n. 2, 2008, pp. 191-96.

[36] Ana Adan, *Chronotype and Personality Factors in the Daily Consumption of Alcohol and Psychostimulants*, in "Addiction" 89, n. 4, 1994, pp. 455-62.

[37] Ji Hee Yu et al., *Evening Chronotype Is Associated with Metabolic Disorders and Body Composition in Middle-Aged Adults*, in "Journal of Clinical Endocrinology & Metabolism" 100, n. 4, 2015, pp. 1494-1502; Seog Ju Kim et al., *Age as a Moderator of the Association Between Depressive Symptoms and Morningness-Eveningness*, in "Journal of Psychosomatic Research" 68, n. 2, 2010, pp. 159-164; Iwona Chelminski et al., *Horne and Ostberg Questionnaire: A Score Distribution in a Large Sample of Young Adults*, in "Personality and Individual Differences" 23, n. 4, 1997, pp. 647-52; Michael D. Drennan et al., *The Effects of Depression and Age on the Horne-Ostberg Morningness- Eveningness Score*, in "Journal of Affective Disorders" 23, n. 2, 1991, pp. 93-98; Christoph Randler et al., *Eveningness Is Related to Men's Mating Success*, in "Personality and Individual Differences" 53, n. 3, 2012, pp. 263-67; J. Kasof, *Eveningness and Bulimic Behavior*, in "Personality and Individual Differences" 31, n. 3, 2001, pp. 361-69.

[38] Kai Chi Yam, Ryan Fehr e Christopher M. Barnes, *Morning Employees Are Perceived as Better*

Employees: Employees' Start Times Influence Supervisor Performance Ratings, in "Journal of Applied Psychology" 99, n. 6, 2014, pp. 1288-99.

[39] Catharine Gale e Christopher Martyn, *Larks and Owls and Health, Wealth, and Wisdom*, in "British Medical Journal" 317, n. 7174, 1998, pp. 1675-77.

[40] Richard D. Roberts e Patrick C. Kyllonen, *Morning-Eveningness and Intelligence: Early to Bed, Early to Rise Will Make You Anything but Wise!*, in "Personality and Individual Differences" 27, 1999, pp. 1123-33; Davide Piffer et al., *Morning-Eveningness and Intelligence Among High-Achieving US Students: Night Owls Have Higher GMAT Scores than Early Morning Types in a Top-Ranked MBA Program*, in "Intelligence" 47, 2014, pp. 107-12.

[41] Christoph Randler, *Evening Types Among German University Students Score Higher on Sense of Humor After Controlling for Big Five Personality Factors*, in "Psychological Reports" 103, n. 2, 2008, pp. 361-70.

[42] Galen V. Bodenhausen, *Stereotypes as Judgmental Heuristics: Evidence of Circadian Variations in Discrimination*, in "Psychological Science" 1, n. 5, 1990, pp. 319-22.

[43] Mareike B. Wieth e Rose T. Zacks, *Time-of-Day Effects on Problem Solving: When the Non-optimal is Optimal*, in "Thinking & Reasoning" 17, n. 4, 2011, pp. 387-401.

[44] Cynthia P. May e Lynn Hasher, *Synchrony Effects in Inhibitory Control over Thought and Action*, in "Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance" 24, n. 2, 1998, pp. 363-79; Ana Adan et al., *Circadian Typology: A Comprehensive Review*, in "Chronobiology International" 29, n. 9, 2012, pp. 1153-75.

[45] Ángel Correa, Enrique Molina e Daniel Sanabria, *Effects of Chronotype and Time of Day on the Vigilance Decrement During Simulated Driving*, in "Accident Analysis & Prevention" 67, 2014, pp. 113-18.

[46] John A. E. Anderson et al., *Timing Is Everything: Age Differences in the Cognitive Control Network Are Modulated by Time of Day*, in "Psychology and Aging" 29, n. 3, 2014, pp. 648-58.

[47] Brian C. Gunia, Christopher M. Barnes e Sunita Sah, *The Morality of Larks and Owls: Unethical Behavior Depends on Chronotype as Well as Time of Day*, in "Psychological Science" 25, n. 12, 2014, pp. 2272-74; Maryam Kouchaki e Isaac H. Smith, *The Morning Morality Effect; The Influence of Time of Day on Unethical Behavior*, in "Psychological Science" 25, n. 1, 2013, pp. 95-102.

[48] Mason Currey, ed., *Daily Rituals: How Artists Work*, Knopf, New York 2013 (tr. it. *Rituali quotidiani: infinite varietà, imprevedibili follie e inimitabili routine degli artisti*, Vallardi, Milano 2016).

[49] *Ibid.*, 29-32, 62-63.

[50] Céline Vetter et al., *Aligning Work and Circadian Time in Shift Workers Improves Sleep and Reduces Circadian Disruption*, in "Current Biology" 25, n. 7, 2015, pp. 907-11.

Capitolo 1 – Piccolo manuale per prendersi gioco del tempo

[1] Karen Van Proeyen et al., *Training in the Fasted State Improves Glucose Tolerance During Fat-Rich Diet*, in "Journal of Physiology" 588, n. 21, 2010, pp. 4289-302.

[2] Michael R. Deschenes et al., *Chronobiological Effects on Exercise: Performance and Selected Physiological Responses*, in "European Journal of Applied Physiology and Occupational Physiology" 77, n. 3, 1998, pp. 249-560.

[3] Elise Facer-Childs and Roland Brandstaetter, *The Impact of Circadian Phenotype and Time Since Awakening on Diurnal Performance in Athletes*, in "Current Biology" 25, n. 4, 2015, pp. 518-22.

[4] Boris I. Medarov, Valentin A. Pavlov e Leonard Rossoff, *Diurnal Variations in Human Pulmonary Function*, in "International Journal of Clinical Experimental Medicine" 1, n. 3, 2008, pp. 267-73.

[5] Barry Drust et al., *Circadian Rhythms in Sports Performance: An Update*, in "Chronobiology International" 22, n. 1, 2005, pp. 21-44; João Paulo P. Rosa et al., *2016 Rio Olympic Games: Can the Schedule of Events Compromise Athletes' Performance?*, in "Chronobiology International" 33, n. 4, 2016, pp. 435-40.

[6] American Council on Exercise, *The Best Time to Exercise*, in "Fit Facts", 2013, https://www.acefitness.org/fitfacts/pdfs/fitfacts/itemid_2625.pdf.

[7] Miguel Debono et al., *Modified-Release Hydrocortisone to Provide Circadian Cortisol Profiles*, in "Journal of Clinical Endocrinology & Metabolism" 94, n. 5, 2009, pp. 1548-54.

[8] Alicia E. Meuret et al., *Timing Matters: Endogenous Cortisol Mediates Benefits from Early-Day Psychotherapy*, in "Psychoneuroendocrinology" 74, 2016, pp. 197-202.

Capitolo 2 – I pomeriggi e i cucchiaini da caffè

[1] Melanie Clay Wright et al., *Time of Day Effects on the Incidence of Anesthetic Adverse Events*, in "Quality and Safety in Health Care" 15, n. 4, 2006, pp. 258-63. La citazione che si trova alla fine del paragrafo è dovuta all'autore principale del testo e compare in *Time of Surgery Influences Rate of Adverse Health Events Due to Anesthesia*, in "Duke News", 3 agosto 2006.

[2] Alexander Lee et al., *Queue Position in the Endoscopic Schedule Impacts Effectiveness of Colonoscopy*, in "American Journal of Gastroenterology" vol. 106, n. 8, 2011, pp. 1457-65.

[3] Uno studio ha rilevato una differenza di genere, concludendo che "le colonoscopie eseguite nel pomeriggio tendono a presentare tassi più bassi di rilevamento di polipi e adenomi… [ma] il tasso di rilevamento di un adenoma inferiore nelle colonscopie pomeridiane sembra riguardare principalmente le pazienti di sesso femminile." Shailendra Singh et al., *Differences Between Morning and Afternoon Colonoscopies for Adenoma Detection in Female and Male Patients*, in "Annals of Gastroenterology" 29, n. 4, 2016, pp. 497-501. Alcuni altri studi sono stati più cauti riguardo all'effetto dell'ora del giorno. Si veda, per esempio, Jerome D. Waye, *Should All*

Colonoscopies Be Performed in the Morning?, in "Nature Reviews: Gastroenterology & Hepatology" 4, n. 7, 2007, pp. 366-67.

[4] Madhusudhan R. Sanaka et al., *Afternoon Colonoscopies Have Higher Failure Rates Than Morning Colonoscopies*, in "American Journal of Gastroenterology" 101, n. 12, 2006, pp. 2726-30; Jerome D. Waye, *Should All Colonoscopies Be Performed in the Morning?,* in "Nature Reviews: Gastroenterology & Hepatology" 4, n. 7, 2007, pp. 366-67.

[5] Jeffrey A. Linder et al., *Time of Day and the Decision to Prescribe Antibiotics*, in "JAMA Internal Medicine" 174, n. 12, 2014, pp. 2029-31.

[6] Hengchen Dai et al., *The Impact of Time at Work and Time Off from Work on Are Harsh Punishers: Daylight Saving Time and Legal Sentences*, in "Psychological Science" 28, n. 2, 2017, pp. 242-47.

[7] *Ibid*.

[8] Jim Horne e Louise Reyner, *Vehicle Accidents Related to Sleep: A Review*, in "Occupational and Environmental Medicine" 56, n. 5, 1999, pp. 289-94.

[9] Justin Caba, *Least Productive Time of the Day Officially Determined to Be 2:55 PM: What You Can Do to Stay Awake?*, in "Medical Daily", 4 giugno 2013, https://www.medicaldaily.com/least-productive-time-day-officially-determined-be-255-pm-what-you-can-do-stay-awake-246495.

[10] Maryam Kouchaki e Isaac H. Smith, *The Morning Morality Effect: The Influence of Time of Day on Unethical Behavior*, in "Psychological Science" 25, n. 1, 2014, pp. 95-102; Maryam Kouchaki, *In the Afternoon, the Moral Slope Gets Slipperier*, in "Harvard Business Review, maggio 2014.

[11] Julia Neily et al., *Association Between Implementation of a Medical Team Training Program and Surgical Mortality*, in "JAMA" 304, n. 15, 2010, pp. 1693-1700.

[12] Hans Henrik Sievertsen, Francesca Gino e Marco Piovesan, *Cognitive Fatigue Influences Students' Performance on Standardized Tests*", in "Proceedings of the National Academy of Sciences" 113, n. 10, 2016, pp. 2621-24.

[13] Francesca Gino, *Don't Make Important Decisions Late in the Day*, in "Harvard Business Review", 23 febbraio 2016.

[14] Hans Henrik Sievertsen, Francesca Gino e Marco Piovesan, *Cognitive Fatigue Influences Students' Performance on Standardized Tests*, in "Proceedings of the National Academy of Sciences" 113, n. 10, 2016, pp. 2621-24.

[15] Kyoungmin Cho, Christopher M. Barnes e Cristiano L. Guanara, *Sleepy Punishers Are Harsh Punishers: Daylight Saving Time and Legal Sentences*, in "Psychological Science", vol 28, n. 2, 2017, pp. 242-47.

[16] Shai Danziger, Jonathan Levav e Liora Avnaim-Pesso, *Extraneous Factors in Judicial Decisions*, in "Proceedings of the National Academy of Sciences" 108, n. 17, 2011, pp. 6889-92.

[17] Atsunori Ariga e Alejandro Lleras, *Brief and Rare Mental 'Breaks' Keep You Focused:*

Deactivation and Reactivation of Task Goals Preempt Vigilance Decrements, in "Cognition" 118, n. 3, 2011, pp. 439-43.

[18] Emily M. Hunter e Cindy Wu, *Give Me a Better Break: Choosing Workday Break Activities to Maximize Resource Recovery*, in "Journal of Applied Psychology" 101, n. 2, 2016, pp. 302-11.

[19] Hannes Zacher, Holly A. Brailsford e Stacey L. Parker, *Micro-Breaks Matter: A Diary Study on the Effects of Energy Management Strategies on Occupational Well-Being*, in "Journal of Vocational Behavior" 85, n. 3, 2014, pp. 287-97.

[20] Audrey Bergouignan et al., *Effect of Frequent Interruptions of Prolonged Sitting on Self-Perceived Levels of Energy, Mood, Food Cravings and Cognitive Function*, in "International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity" 13, n. 1, 2016, pp. 13-24.

[21] Li-Ling Wu et al., *Effects of an 8-Week Outdoor Brisk Walking Program on Fatigue in Hi-Tech Industry Employees: A Randomized Control Trial*, in "Workplace Health & Safety" 63, n. 10, 2015, pp. 436-45; Marily Oppezzo e Daniel L. Schwartz, *Give Your Ideas Some Legs: The Positive Effect of Walking on Creative Thinking*, in "Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition" 40, n. 4, 2014, pp. 1142-52.

[22] Johannes Wendsche et al., *Rest Break Organization in Geriatric Care and Turnover: A Multimethod Cross-Sectional Study*, in "International Journal of Nursing Studies" 51, n. 9, 2014, pp. 1246-57.

[23] Sooyeol Kim, Young Ah Park e Qikun Niu, *Micro-Break Activities at Work to Recover from Daily Work Demands*, in "Journal of Organizational Behavior" 38, n. 1, 2016, pp. 28-41.

[24] Kristen M. Finkbeiner, Paul N. Russell e William S. Helton, *Rest Improves Performance, Nature Improves Happiness: Assessment of Break Periods on the Abbreviated Vigilance Task*, in "Consciousness and Cognition" 42, 2016, pp. 277-85.

[25] Jo Barton e Jules Pretty, *What Is the Best Dose of Nature and Green Exercise for Improving Mental Health? A Multi-Study Analysis*, in "Environmental Science & Technology" 44, n. 10, 2010, pp. 3947-55.

[26] Elizabeth K. Nisbet e John M. Zelenski, *Underestimating Nearby Nature: Affective Forecasting Errors Obscure the Happy Path to Sustainability*, in "Psychological Science" 22, n. 9, 2011, pp. 1101-6; Kristen M. Finkbeiner, Paul N. Russell e William S. Helton, *Rest Improves Performance, Nature Improves Happiness: Assessment of Break Periods on the Abbreviated Vigilance Task*, in "Consciousness and Cognition" 42, 2016, pp. 277-85.

[27] Sooyeol Kim, Young Ah Park e Qikun Niu, *Micro-Break Activities at Work to Recover from Daily Work Demands*, in "Journal of Organizational Behavior" 38, n. 1, 2016, pp. 28-41.

[28] Hongjai Rhee e Sudong Kim, *Effects of Breaks on Regaining Vitality at Work: An Empirical Comparison of 'Conventional' and 'Smartphone' Breaks*, in "Computers in Human Behavior" 57, 2016, pp. 160-67.

[29] Marjaana Sianoja et al., *Recovery During Lunch Breaks: Testing Long-Term Relations with Energy*

Levels at Work, in "Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology" 1, n. 1,2016, pp. 1-12.

[30] Si veda, per esempio, Megan A. McCrory, *Meal Skipping and Variables Related to Energy Balance in Adults: A Brief Review, with Emphasis on the Breakfast Meal*, in "Physiology & Behavior" 134, 2014, pp. 51-54; e Hania Szajewska e Marek Ruszczyński, *Systematic Review Demonstrating That Breakfast Consumption Influences Body Weight Outcomes in Children and Adolescents in Europe*, in "Critical Reviews in Food Science and Nutrition" 50, n. 2, 2010, pp. 113-19, dove gli autori avvertono che i "risultati devono essere interpretati con un grado considerevole di cautela, a causa della scarsa comunicazione nel processo di revisione e della mancanza di informazioni sulla qualità degli studi citati."

[31] Emily J. Dhurandhar et al., *The Effectiveness of Breakfast Recommendations on Weight Loss: A Randomized Controlled Trial*, in "American Journal of Clinical Nutrition" 100, n. 2, 2014, pp. 507-13.

[32] Andrew W. Brown, Michelle M. Bohan Brown e David B. Allison, *Belief Beyond the Evidence: Using the Proposed Effect of Breakfast on Obesity to Show 2 Practices That Distort Scientific Evidence*, in "American Journal of Clinical Nutrition" 98, n. 5, 2013, pp. 1298-1308; David A. Levitsky e Carly R. Pacanowski, *Effect of Skipping Breakfast on Subsequent Energy Intake*, in "Physiology & Behavior" 119, 2013, pp. 9-16.

[33] Enhad Chowdhury e James Betts, *Should I Eat Breakfast? Health Experts on Whether It Really Is the Most Important Meal of the Day*, in "Independent", 15 febbraio 2016. Si veda inoltre Dara Mohammadi, *Is Breakfast Really the Most Important Meal of the Day?,* in "New Scientist", 22 marzo 2016.

[34] Si veda, per esempio, http://saddesklunch.com, la fonte del valore al 62 percento del paragrafo, che è un po' dubbio.

[35] Marjaana Sianoja et al., *Recovery During Lunch Breaks: Testing Long-Term Relations with Energy Levels at Work*, in "Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology" 1, n. 1, 2016, pp. 1-12.

[36] Kevin M. Kniffin et al., *Eating Together at the Firehouse: How Workplace Commensality Relates to the Performance of Firefighters*, in "Human Performance" 28, n. 4, 2015, pp. 281-306.

[37] John P. Trougakos et al., *Lunch Breaks Unpacked: The Role of Autonomy as a Moderator of Recovery During Lunch*, in "Academy of Management Journal" 57, n. 2, 2014, pp. 405-21.

[38] Marjaana Sianoja et al., *Recovery During Lunch Breaks: Testing Long-Term Relations with Energy Levels at Work*, in "Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology" 1, n. 1, 2016, pp. 1-12. Si veda inoltre Hongjai Rhee e Sudong Kim, *Effects of Breaks on Regaining Vitality at Work: An Empirical Comparison of 'Conventional' and 'Smartphone' Breaks*, in "Computers in Human Behavior" 57, 2016, pp. 160-67.

[39] Wallace Immen, *In This Office, Desks Are for Working, Not Eating Lunch*, in "Globe and Mail",

27 febbraio 2017.

[40] Mark R. Rosekind et al., *Crew Factors in Flight Operations 9: Effects of Planned Cockpit Rest on Crew Performance and Alertness in Long-Haul Operations*, in "NASA Technical Reports Server", 1994, https://ntrs.nasa.gov/search.jsp?R=19950006379.

[41] Tracey Leigh Signal et al., *Scheduled Napping as a Countermeasure to Sleepiness in Air Traffic Controllers*, in "Journal of Sleep Research" 18, n. 1, 2009, pp. 11-19.

[42] Sergio Garbarino et al., *Professional Shift-Work Drivers Who Adopt Prophylactic Naps Can Reduce the Risk of Car Accidents During Night Work*, in "Sleep" 27, n. 7, 2004, pp. 1295-1302.

[43] Felipe Beijamini et al., *After Being Challenged by a Video Game Problem, Sleep Increases the Chance to Solve It*, in "PloS ONE", 9, n. 1, 2014, p. e84342.

[44] Bryce A. Mander et al., *Wake Deterioration and Sleep Restoration of Human Learning*, in "Current Biology" 21, n. 5, 2011, pp. R183-84; Felipe Beijamini et al., *After Being Challenged by a Video Game Problem, Sleep Increases the Chance to Solve It*, in "PloS ONE", 9, n. 1, 2014, pp. e84342.

[45] Nicole Lovato e Leon Lack, *The Effects of Napping on Cognitive Functioning*", in "Progress in Brain Research" 185, 2010, pp. 155-66; Sara Studte, Emma Bridger e Axel Mecklinger, *Nap Sleep Preserves Associative but Not Item Memory Performance*, in "Neurobiology of Learning and Memory", n. 120, 2015, pp. 84-93.

[46] Catherine E. Milner e Kimberly A. Cote, *Benefits of Napping in Healthy Adults: Impact of Nap Length, Time of Day, Age, and Experience with Napping*, in "Journal of Sleep Research" 18, n. 2, 2009, pp. 272-81; Scott S. Campbell et al., *Effects of a Month-Long Napping Regimen in Older Individuals*, in "Journal of the American Geriatrics Society" 59, n. 2, 2011, pp. 224-32; Junxin Li et al., *Afternoon Napping and Cognition in Chinese Older Adults: Findings from the China Health and Retirement Longitudinal Study Baseline Assessment*, in "Journal of the American Geriatrics Society" 65, n. 2, 2016, pp. 373-80.

[47] Catherine E. Milner e Kimberly A. Cote, *Benefits of Napping in Healthy Adults: Impact of Nap Length, Time of Day, Age, and Experience with Napping*, in "Journal of Sleep Research" 18, n. 2, 2009, pp. 272-81.

[48] Questo è particolarmente vero se accoppiato a una luce intensa. Si veda Kosuke Kaida, Yuji Takeda e Kazuyo Tsuzuki, *The Relationship Between Flow, Sleepiness and Cognitive Performance: The Effects of Short Afternoon Nap and Bright Light Exposure*, in "Industrial Health", vol. 50, n. 3, 2012, pp. 189-96.

[49] Nicholas Bakalar, *Regular Midday Snoozes Tied to a Healthier Heart*, in "New York Times", 13 febbraio 2007, che recensisce Androniki Naska et al., *Siesta in Healthy Adults and Coronary Mortality in the General Population*, in "Archives of Internal Medicine" 167, n. 3, 2007, pp. 296-301. Nota cautelativa: questo studio ha dimostrato una correlazione tra il sonnellino e il ridotto

rischio di malattie cardiache, non necessariamente che il sonnellino ha causato benefici per la salute.

[50] Brice Faraut et al., *Napping Reverses the Salivary Interleukin-6 and Urinary Norepinephrine Changes Induced by Sleep Restriction*, in "Journal of Clinical Endocrinology & Metabolism" 100, n. 3, 2015, pp. E416-26.

[51] Mohammad Zaregarizi et al., *Acute Changes in Cardiovascular Function During the Onset Period of Daytime Sleep: Comparison to Lying Awake and Standing*, in "Journal of Applied Physiology" 103, n. 4, 2007, pp. 1332-38.

[52] Amber Brooks e Leon C. Lack, *A Brief Afternoon Nap Following Nocturnal Sleep Restriction: Which Nap Duration Is Most Recuperative?*" in "Sleep" 29, n. 6, 2006, pp. 831-40.

[53] Amber J. Tietzel e Leon C. Lack, *The Recuperative Value of Brief and Ultra-Brief Naps on Alertness and Cognitive Performance*, in "Journal of Sleep Research" 11, n. 3, 2002, pp. 213-18.

[54] Catherine E. Milner e Kimberly A. Cote, *Benefits of Napping in Healthy Adults: Impact of Nap Length, Time of Day, Age, and Experience with Napping*, in "Journal of Sleep Research" 18, n. 2, 2009, pp. 272-81.

[55] Luise A. Reyner e James A. Horne, *Suppression of Sleepiness in Drivers: Combination of Caffeine with a Short Nap*, in "Psychophysiology" 34, n. 6, 1997, pp. 721-25.

[56] Mitsuo Hayashi, Akiko Masuda e Tadao Hori, *The Alerting Effects of Caffeine, Bright Light and Face Washing After a Short Daytime Nap*, in "Clinical Neurophysiology" 114, n. 12, 2003, pp. 2268-78.

[57] Renwick McLean, *For Many in Spain, Siesta Ends*, in "New York Times", 1 gennaio 2006; Jim Yardley, *Spain, Land of 10 P.M. Dinners, Asks If It's Time to Reset Clock*, in "New York Times", 17 febbraio 2014; Margarita Mayo, *Don't Call It the 'End of the Siesta': What Spain's New Work Hours Really Mean*, in "Harvard Business Review", 13 aprile 2016.

[58] Ahmed S. BaHammam, *Sleep from an Islamic Perspective*, in "Annals of Thoracic Medicine" 6, n. 4, 2011, pp. 187-92.

[59] Dan Bilefsky e Christina Anderson, *A Paid Hour a Week for Sex? Swedish Town Considers It*, in "New York Times", 23 febbraio 2017.

Capitolo 2 – Piccolo manuale per prendersi gioco del tempo

[1] Mayo Clinic staff, *Napping: Do's and Don'ts for Healthy Adults*, https://www.mayoclinic.org/healthy-lifestyle/adult-health/in-depth/napping/art-20048319.

[2] Hannes Zacher, Holly A. Brailsford e Stacey L. Parker, *Micro-Breaks Matter: A Diary Study on the Effects of Energy Management Strategies on Occupational Well-Being*, in "Journal of Vocational Behavior" 85, n. 3, 2014, pp. 287-97.

[3] Daniel Z. Levin, Jorge Walter e J. Keith Murnighan, *The Power of Reconnection: How Dormant*

Ties Can Surprise You, in "MIT Sloan Management Review" 52, n. 3, 2011, pp. 45-50.

[4] Christopher Peterson et al., *Strengths of Character, Orientations to Happiness, and Life Satisfaction*, in "Journal of Positive Psychology" 2, n. 3, 2007, pp. 149-56.

[5] Si veda Anna Brones e Johanna Kindvall, *Fika: The Art of the Swedish Coffee Break*, Ten Speed Press, Berkeley 2015; Anne Quito, *This Four-Letter Word Is the Swedish Key to Happiness at Work*, in "Quartz", 14 marzo 2016.

[6] Charlotte Fritz, Chak Fu Lam e Gretchen M. Spreitzer, *It's the Little Things That Matter: An Examination of Knowledge Workers' Energy Management*, in "Academy of Management Perspectives" 25, n. 3, 2011, pp. 28-39.

[7] Lesley Alderman, *Breathe. Exhale. Repeat: The Benefits of Controlled Breathing*, in "New York Times", 9 novembre 2016.

[8] Kristen M. Finkbeiner, Paul N. Russell e William S. Helton, *Rest Improves Performance, Nature Improves Happiness: Assessment of Break Periods on the Abbreviated Vigilance Task*, in "Consciousness and Cognition" 42, 2016, pp. 277-85.

[9] Angela Duckworth, *Grit: The Power of Passion and Perseverance*, Scribner, New York 2016 (tr. it. di Gabriele Noferi, *Grinta: il potere della passione e della perseveranza*, Giunti, Firenze 2017).

[10] Stephanie Pappas, *As Schools Cut Recess, Kids' Learning Will Suffer, Experts Say*, in "Live Science", 2011, https://www.livescience.com/15555-schools-cut-recess-learning-suffers.html.

[11] Claude Brodesser-Akner, *Christie: 'Stupid' Mandatory Recess Bill Deserved My Veto*, in "NJ.com", 20 gennaio 2016, http://www.nj.com/politics/index.ssf/2016/01/christie_stupid_law_assuring_kids_recess_deserved.html.

[12] Olga S. Jarrett et al., *Impact of Recess on Classroom Behavior: Group Effects and Individual Differences*, in "Journal of Educational Research" vol. 92, n. 2, 1998, pp. 121-26.

[13] Catherine N. Rasberry et al., *The Association Between School-Based Physical Activity, Including Physical Education, and Academic Performance: A Systematic Review of the Literature*, in "Preventive Medicine" 52, 2011, pp. S10-20.

[14] Romina M. Barros, Ellen J. Silver e Ruth E. K. Stein, *School Recess and Group Classroom Behavior*, in "Pediatrics" 123, n. 2, 2009, pp. 431-36; Anthony D. Pellegrini e Catherine M. Bohn, *The Role of Recess in Children's Cognitive Performance and School Adjustment*, in "Educational Researcher" 34, n. 1, 2005, pp. 13-19.

[15] Sophia Alvarez Boyd, *Not All Fun and Games: New Guidelines Urge Schools to Rethink Recess*, in "National Public Radio", 1 febbraio 2017.

[16] Timothy D. Walker, *How Kids Learn Better by Taking Frequent Breaks Throughout the Day*, in "KQED News Mind Shift", 18 aprile 2017; Christopher Connelly, *More Playtime! How Kids Succeed with Recess Four Times a Day at School*, in "KQED News", 4 gennaio 2016.

Capitolo 3 – Gli inizi

[1] Anne G. Wheaton, Gabrielle A. Ferro e Janet B. Croft, *School Start Times for Middle School and High School Students-United States, 2011-12 School Year*, in "Morbidity and Mortality Weekly Report" 64, n. 3, 7 agosto 2015, pp. 809-13.

[2] Karen Weintraub, *Young and Sleep Deprived*, in "Monitor on Psychology" 47, n. 2, 2016, pp. 46, che cita Katherine M. Keyes et al., *The Great Sleep Recession: Changes in Sleep Duration Among US Adolescents, 1991-2012*, in "Pediatrics" 135, n. 3, 2015, pp. 460-68.

[3] Finley Edwards, *Early to Rise? The Effect of Daily Start Times on Academic Performance*, in "Economics of Education Review" 31, n. 6, 2012, pp. 970-83.

[4] Reut Gruber et al., *Sleep Efficiency (But Not Sleep Duration) of Healthy School-Age Children Is Associated with Grades in Math and Languages*, in "Sleep Medicine" 15, n. 12, 2014, pp. 1517-25.

[5] Adolescent Sleep Working Group, *School Start Times for Adolescents*, in "Pediatrics" 134, n. 3, 2014, pp. 642-49.

[6] Kyla Wahlstrom et al., *Examining the Impact of Later High School Start Times on the Health and Academic Performance of High School Students: A Multi-Site Study*, in "Center for Applied Research and Educational Improvement", 2014. Vedi anche Robert Daniel Vorona et al., *Dissimilar Teen Crash Rates in Two Neighboring Southeastern Virginia Cities with Different High School Start Times*, in "Journal of Clinical Sleep Medicine" 7, n. 2, 2011, pp. 145-51.

[7] Pamela Malaspina McKeever e Linda Clark, *Delayed High School Start Times Later than 8:30 AM and Impact on Graduation Rates and Attendance Rates*, in "Sleep Health" 3, n. 2, 2017, pp. 119-25; Carolyn Crist, *Later School Start Times Catch on Nationwide*, in "District Administrator", 28 marzo 2017.

[8] Anne G. Wheaton, Daniel P. Chapman e Janet B. Croft, *School Start Times, Sleep, Behavioral, Health, and Academic Outcomes: A Review of the Literature*, in "Journal of School Health" 86, n. 5, 2016, pp. 363-81.

[9] Judith A. Owens, Katherine Belon e Patricia Moss, *Impact of Delaying School Start Time on Adolescent Sleep, Mood, and Behavior*, in "Archives of Pediatrics & Adolescent Medicine" 164, n. 7, 2010, pp. 608-14; Nadine Perkinson-Gloor, Sakari Lemola e Alexander Grob, *Sleep Duration, Positive Attitude Toward Life, and Academic Achievement: The Role of Daytime Tiredness, Behavioral Persistence, and School Start Times*, in "Journal of Adolescence" 36, n. 2, 2013, pp. 311-18; Timothy I. Morgenthaler et al., *High School Start Times and the Impact on High School Students: What We Know, and What We Hope to Learn*, in "Journal of Clinical Sleep Medicine" 12, n. 12, 2016, pp. 168-89; Julie Boergers, Christopher J. Gable e Judith A. Owens, *Later School Start Time Is Associated with Improved Sleep and Daytime Functioning in Adolescents*, in "Journal of Developmental & Behavioral Pediatrics" 35, n. 1, 2014, pp. 11-17;

Kyla Wahlstrom, *Changing Times: Findings from the First Longitudinal Study of Later High School Start Times*, in "NASSP Bulletin" 86, n. 633, 2002, pp. 3-21; Dubi Lufi, Orna Tzischinsky e Stav Hadar, *Delaying School Starting Time by One Hour: Some Effects on Attention Levels in Adolescents*, in "Journal of Clinical Sleep Medicine" 7, n. 2, 2011, pp. 137-43.

[10] Scott E. Carrell, Teny Maghakian e James E. West, *A's from Zzzz's? The Causal Effect of School Start Time on the Academic Achievement of Adolescents*, in "American Economic Journal: Economic Policy" 3, n. 3, 2011, pp. 62-81.

[11] M.D.R. Evans, Paul Kelley e Johnathan Kelley, *Identifying the Best Times for Cognitive Functioning Using New Methods: Matching University Times to Undergraduate Chronotypes*, in "Frontiers in Human Neuroscience" 11, 2017, p. 188.

[12] Finley Edwards, *Early to Rise? The Effect of Daily Start Times on Academic Performance*, in "Economics of Education Review" 31, n. 6, 2012, pp. 970-83.

[13] Brian A. Jacob e Jonah E. Rockoff, *Organizing Schools to Improve Student Achievement: Start Times, Grade Configurations, and Teacher Assignments*, in "Education Digest" 77, n. 8, 2012, pp. 28-34.

[14] Anne G. Wheaton, Gabrielle A. Ferro e Janet B. Croft, *School Start Times for Middle School and High School Students-United States, 2011-12 School Year*, in "Morbidity and Mortality Weekly Report" 64, n. 30, 7 agosto 2015, pp. 809-13; Karen Weintraub, *Young and Sleep Deprived*, in "Monitor on Psychology" 47, n. 2, 2016, p. 46.

[15] Il termine viene originariamente da Michael S. Shum, *The Role of Temporal Landmarks in Autobiographical Memory Processes*, in "Psychological Bulletin" 124, n. 3, 1998, p. 423. Shum, che ha conseguito la laurea in psicologia presso la Northwestern University, ha lasciato la scienza comportamentale, ha conseguito una seconda laurea in inglese e ora è un romanziere.

[16] Hengchen Dai, Katherine L. Milkman e Jason Riis, *The Fresh Start Effect: Temporal Landmarks Motivate Aspirational Behavior*, in "Management Science" 60, n. 10, 2014, pp. 2563-82.

[17] *Ibid*.

[18] Johanna Peetz e Anne E. Wilson, *Marking Time: Selective Use of Temporal Landmarks as Barriers Between Current and Future Selves*, in "Personality and Social Psychology Bulletin" 40, n. 1, 2014, pp. 44-56.

[19] Hengchen Dai, Katherine L. Milkman e Jason Riis, *The Fresh Start Effect: Temporal Landmarks Motivate Aspirational Behavior*, in "Management Science" 60, n. 10, 2014, pp. 2563-82.

[20] Jason Riis, *Opportunities and Barriers for Smaller Portions in Food Service: Lessons from Marketing and Behavioral Economics*, in "International Journal of Obesity" 38, 2014, pp. S19-24.

[21] Hengchen Dai, Katherine L. Milkman e Jason Riis, *The Fresh Start Effect: Temporal Landmarks Motivate Aspirational Behavior*, in "Management Science" 60, n. 10, 2014, pp. 2563-82.

[22] Sadie Stein, *I Always Start on 8 January*, in "Paris Review", 8 gennaio 2013; Alison Beard, *Life's Work: An Interview with Isabel Allende*, in "Harvard Business Review", maggio 2016.

[23] Hengchen Dai, Katherine L. Milkman e Jason Riis, *Put Your Imperfections Behind You: Temporal Landmarks Spur Goal Initiation When They Signal New Beginnings*, in "Psychological Science" 26, n. 12, 2015, pp. 1927-36.

[24] Jordi Brandts, Christina Rott e Carles Solà, *Not Just Like Starting Over: Leadership and Revivification of Cooperation in Groups*, in "Experimental Economics" 19, n. 4, 2016, pp. 792-818.

[25] Jason Riis, *Opportunities and Barriers for Smaller Portions in Food Service: Lessons from Marketing and Behavioral Economics*, in "International Journal of Obesity" 38, 2014, pp. S19-24.

[26] John C. Norcross, Marci S. Mrykalo e Matthew D. Blagys, *Auld Lang Syne: Success Predictors, Change Processes, and Self-Reported Outcomes of New Year's Resolvers and Nonresolvers*, in "Journal of Clinical Psychology" 58, n. 4, 2002, pp. 397-405.

[27] Lisa B. Kahn, *The Long-Term Labor Market Consequences of Graduating from College in a Bad Economy*, in "Labour Economics" 17, n. 2, 2010, pp. 303-16.

[28] Questa idea è una pietra miliare della teoria del e della complessità. Si veda, per esempio, Dean Rickles, Penelope Hawe e Alan Shiell, *A Simple Guide to Chaos and Complexity*, in "Journal of Epidemiology & Community Health" 61, n. 11, 2007, pp. 933-37.

[29] Philip Oreopoulos, Till von Wachter e Andrew Heisz, *The Short- and Long-Term Career Effects of Graduating in a Recession*, in "American Economic Journal: Applied Economics" 4, n. 1, 2012, pp. 1-29.

[30] Antoinette Schoar e Luo Zuo, *Shaped by Booms and Busts: How the Economy Impacts CEO Careers and Management Styles*, in "Review of Financial Studies (forthcoming)", https://ssrn.com/abstract=1955612 or http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1955612.

[31] Paul Oyer, *The Making of an Investment Banker: Stock Market Shocks, Career Choice, and Lifetime Income*, in "Journal of Finance" 63, n. 6, 2008, pp. 2601-28.

[32] Joseph G. Altonji, Lisa B. Kahn e Jamin D. Speer, *Cashier or Consultant? Entry Labor Market Conditions, Field of Study, and Career Success*, in "Journal of Labor Economics" 34, n. S1, 2016, pp. S361-401.

[33] Jaison R. Abel, Richard Deitz e Yaqin Su, *Are Recent College Graduates Finding Good Jobs?, in* "Current Issues in Economics and Finance" 20, n. 1, 2014.

[34] Paul Beaudry e John DiNardo, *The Effect of Implicit Contracts on the Movement of Wages over the Business Cycle: Evidence from Micro Data*, in "Journal of Political Economy" 99, n. 4, 1991, pp. 665-88; si veda inoltre Darren Grant, *The Effect of Implicit Contracts on the Movement of Wages over the Business Cycle: Evidence from the National Longitudinal Surveys*, in "ILR Review" 56, n. 3, 2003, pp. 393-408.

[35] David P. Phillips e Gwendolyn E. C. Barker, *A July Spike in Fatal Medication Errors: A Possible Effect of New Medical Residents*, in "Journal of General Internal Medicine" 25, n. 8, 2010, pp. 774-79.

[36] Michael J. Englesbe et al., *Seasonal Variation in Surgical Outcomes as Measured by the American College of Surgeons-National Surgical Quality Improvement Program (ACS-NSQIP)*, in "Annals of Surgery" 246, n. 3, 2007, pp. 456-65.

[37] David L. Olds et al., *Effect of Home Visiting by Nurses on Maternal and Child Mortality: Results of a 2-Decade Follow-up of a Randomized Clinical Trial*, in "JAMA Pediatrics" 168, n. 9, 2014, pp. 800-806; David L. Olds et al., *Effects of Home Visits by Paraprofessionals and by Nurses on Children: Follow-up of a Randomized Trial at Ages 6 and 9 Years*, in "JAMA Pediatrics" 168, n. 2, 2014, pp. 114-21; Sabrina Tavernise, *Visiting Nurses, Helping Mothers on the Margins*, in "New York Times", 8 marzo 2015.

[38] David L. Olds, Lois Sadler e Harriet Kitzman, *Programs for Parents of Infants and Toddlers: Recent Evidence from Randomized Trials*, in "Journal of Child Psychology and Psychiatry" 48, n. 3-4, 2007, pp. 355-91; William Thorland et al., *Status of Breastfeeding and Child Immunization Outcomes in Clients of the Nurse-Family Partnership*, in "Maternal and Child Health Journal" 21, n. 3, 2017, pp. 439-45; Nurse-Family Partnership, *Trials and Outcomes*, 2017, http://www.nursefamilypartnership.org/proven-results/published-research.

Capitolo 3 – Piccolo manuale per prendersi gioco del tempo

[1] Gary Klein, *Performing a Project Premortem*, in "Harvard Business Review" 85, n. 9, 2007, pp. 18-19.

[2] Marc Meredith e Yuval Salant, *On the Causes and Consequences of Ballot Order Effects*, in "Political Behavior" 35, n. 1, 2013, pp. 175-97; Darren P. Grant, *The Ballot Order Effect Is Huge: Evidence from Texas*, 9 maggio 2016, https://ssrn.com/abstract=2777761.

[3] Shai Danziger, Jonathan Levav e Liora Avnaim-Pesso, *Extraneous Factors in Judicial Decisions*, in "Proceedings of the National Academy of Sciences" 108, n. 17, 2011, pp. 6889-92.

[4] Antonia Mantonakis et al., *Order in Choice: Effects of Serial Position on Preferences*, in "Psychological Science" 20, n. 11, 2009, pp. 1309-12.

[5] Uri Simonsohn e Francesca Gino, *Daily Horizons: Evidence of Narrow Bracketing in Judgment from 10 Years of MBA Admissions Interviews*, in "Psychological Science" 24, n. 2, 2013, pp. 219-24.

[6] Shai Danziger, Jonathan Levav e Liora Avnaim-Pesso, *Extraneous Factors in Judicial Decisions*, in "Proceedings of the National Academy of Sciences" 108, n. 17, 2011, pp. 6889-92.

[7] Lionel Page e Katie Page, *Last Shall Be First: a Field Study of Biases in Sequential Performance Evaluation on the Idol Series*, in "Journal of Economic Behavior & Organization" 73, n. 2, 2010, pp. 186-98; Adam Galinsky e Maurice Schweitzer, *Friend & Foe: When to Cooperate, When to Compete, and How to Succeed at Both*, Crown Business, New York 2015, p. 229.

[8] Wändi Bruine de Bruin, *Save the Last Dance for Me: Unwanted Serial Position Effects in Jury*

Evaluations, in "Acta Psychologica" 118, n. 3, 2005, pp. 245-60.

[9] Steve Inskeep e Shankar Vedantan, *Deciphering Hidden Biases During Interviews*, in "National Public Radio's Morning Edition", 6 marzo 2013, intervista a Uri Simonsohn, che cita Uri Simonsohn e Francesca Gino, *Daily Horizons: Evidence of Narrow Bracketing in Judgment from 10 Years of MBA Admissions Interviews*, in "Psychological Science" 24, n. 2, 2013, pp. 219-24.

[10] Michael Watkins, *The First 90 Days: Critical Success Strategies for New Leaders at All Levels*, letto su Kevin T. Norris, Gildan Media LLC, Flushing, NY 2013. Audiobook (tr. it. *I primi 90 giorni: strategie di esordio vincenti per leader a ogni livello*, Rizzoli ETAS, Milano 2013.

[11] Ram Charan, Stephen Drotter e James Noel, *The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership Powered Company*, 2° ed., Jossey-Bass, San Francisco 2011.

[12] Harrison Wellford, *Preparing to Be President on Day One*, "Public Administration Review" 68, n. 4, 2008, pp. 618-23.

[13] Corinne Bendersky e Neha Parikh Shah, *The Downfall of Extraverts and the Rise of Neurotics: The Dynamic Process of Status Allocation in Task Groups*, in "Academy of Management Journal" 56, n. 2, 2013, pp. 387-406.

[14] Brian J. Fogg, *A Behavior Model for Persuasive Design*, in "Proceedings of the 4th International Conference on Persuasive Technology", ACM, New York 2009. Per una spiegazione delle onde motivazionali, si veda https://www.youtube.com/watch?v=fqUSjHjIEFg.

[15] Karl E. Weick, *Small Wins: Redefining the Scale of Social Problems*, in "American Psychologist" 39, n. 1, 1984, pp. 40-49.

[16] Teresa Amabile e Steven Kramer, *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work*, Harvard Business Review Press, Cambridge 2011.

[17] Nicholas Wolfinger, *Want to Avoid Divorce? Wait to Get Married, but Not Too Long*, in "Institute for Family Studies", 16 luglio 2015, dove si analizzano dati tratti da Casey E. Copen et al., *First Marriages in the United States: Data from the 2006-2010 National Survey of Family Growth*, in "National Health Statistics Reports", n. 49, 22 marzo 2012.

[18] Scott Stanley et al., *Premarital Education, Marital Quality, and Marital Stability: Findings from a Large, Random Household Survey*, in "Journal of Family Psychology" 20, n. 1, 2006, pp. 117-26.

[19] Andrew Francis-Tan e Hugo M. Mialon, *'A Diamond Is Forever' and Other Fairy Tales: The Relationship Between Wedding Expenses and Marriage Duration*, in "Economic Inquiry" 53, n. 4, 2015, pp. 1919-30.

Capitolo 4 – Gli sviluppi

[1] Elliot Jaques, *Death and the Mid-Life Crisis*, in "International Journal of Psycho- Analysis" 46, 1965, pp. 502-14.

[2] La sua popolarità è stata favorita da Gail Sheehy, autrice del libro bestseller del 1974 *Passages:*

Predictable Crises of Adult Life, che tratta i cambiamenti prodotti dalla crisi della mezza età, ma non cita Jaques fino a pagina 369.

[3] Elliot Jaques, *Death and the Mid-Life Crisis*, in "International Journal of Psycho- Analysis" 46, 1965, pp. 502-14.

[4] Arthur A. Stone et al., *A Snapshot of the Age Distribution of Psychological Well-Being in the United States*, in "Proceedings of the National Academy of Sciences" 107, n. 22, 2010, pp. 9985-90.

[5] David G. Blanchflower e Andrew J. Oswald, *Is Well-Being U-Shaped over the Life Cycle?*, in "Social Science & Medicine" 66, n. 8, 2008, pp. 1733-49.

[6] Si veda anche Terence Chai Cheng, Nattavudh Powdthavee e Andrew J. Oswald, *Longitudinal Evidence for a Midlife Nadir in Human Well-Being: Results from Four Data Sets*, in "Economic Journal" 127, n. 599, 2017, pp. 126-42; Andrew Steptoe, Angus Deaton e Arthur A. Stone, *Subjective Wellbeing, Health, and Ageing*, in "Lancet" 385, n. 9968, 2015, pp. 640-48; Paul Frijters e Tony Beatton, *The Mystery of the U-Shaped Relationship Between Happiness and Age*, in "Journal of Economic Behavior & Organization" 82, n. 2-3, 2012, pp. 525-42; Carol Graham, *Happiness Around the World: The Paradox of Happy Peasants and Miserable Millionaires*, Oxford University Press, Oxford 2009. Alcune ricerche hanno dimostrato che mentre nei vari paesi la forma a U rimane coerente, varia invece il "punto di svolta", ovvero il punto in cui il benessere raggiunge il suo punto più basso e inizia la sua ascesa. Si veda Carol Graham e Julia Ruiz Pozuelo, *Happiness, Stress, and Age: How the U-Curve Varies Across People and Places*, in "Journal of Population Economics" 30, n. 1, 2017, pp. 225-64; Bert van Landeghem, *A Test for the Convexity of Human Well-Being over the Life Cycle: Longitudinal Evidence from a 20-Year Panel*, in "Journal of Economic Behavior & Organization" 81, n. 2, 2012, pp. 571-82.

[7] David G. Blanchflower e Andrew J. Oswald, *Is Well-Being U-Shaped over the Life Cycle?*, in "Social Science & Medicine" 66, n. 8, 2008, pp. 1733-49.

[8] Hannes Schwandt, *Unmet Aspirations as an Explanation for the Age U-Shape in Wellbeing*, in "Journal of Economic Behavior & Organization" 122, 2016, pp. 75-87.

[9] Alexander Weiss et al., *Evidence for a Midlife Crisis in Great Apes Consistent with the U-Shape in Human Well-Being*, in "Proceedings of the National Academy of Sciences" 109, n. 49, 2012, pp. 19949-52.

[10] Maferima Touré-Tillery e Ayelet Fishbach, *The End Justifies the Means, but Only in the Middle*, in "Journal of Experimental Psychology: General" 141, n. 3, 2012, pp. 570-83.

[11] *Ibid*.

[12] Niles Eldredge e Stephen Jay Gould, *Punctuated Equilibria: An Alternative to Phyletic Gradualism*, in Thomas Schopf, ed., *Models in Paleobiology*, Freeman, Cooper and Company, San Francisco 1972, pp. 82-115; Stephen Jay Gould e Niles Eldredge, *Punctuated Equilibria: The Tempo and Mode of Evolution Reconsidered*, in "Paleobiology" 3, n. 2, 1977, pp. 115-51.

[13] Connie J. G. Gersick, *Time and Transition in Work Teams: Toward a New Model of Group Development*, in "Academy of Management Journal" 31, n. 1, 1988, pp. 9-41.

[14] *Ibid*.

[15] Connie J. G. Gersick, *Marking Time: Predictable Transitions in Task Groups*, in "Academy of Management Journal" 32, n. 2, 1989, pp. 274-309.

[16] Connie J. G. Gersick, *Pacing Strategic Change: The Case of a New Venture*, in "Academy of Management Journal" 37, n. 1, 1994, pp. 9-45.

[17] Malcolm Moran, *Key Role for Coaches in Final*, in "New York Times", 29 marzo 1982; Jack Wilkinson, *UNC's Crown a Worthy One*, in "New York Daily News", 20 marzo 1982; Curry Kirkpatrick, *Nothing Could Be Finer*, in "Sports Illustrated", 5 aprile 1982.

[18] Curry Kirkpatrick, *Nothing Could Be Finer*, in "Sports Illustrated", 5 aprile 1982.

[19] Malcolm Moran, *North Carolina Slips Past Georgetown by 63-62*, in "New York Times", 30 marzo 1982.

[20] Jonah Berger e Devin Pope, *Can Losing Lead to Winning?*, in "Management Science" 57, n. 5, 2011, pp. 817-27.

[21] *Ibid*.

[22] *Key Moments in Dean Smith's Career*, in "Charlotte Observer", 8 febbraio 2015.

Capitolo 4 – Piccolo manuale per prendersi gioco del tempo

[1] Andrea C. Bonezzi, Miguel Brendl e Matteo De Angelis, *Stuck in the Middle: The Psychophysics of Goal Pursuit*, in "Psychological Science" 22, n. 5, 2011, pp. 607-12.

[2] Si veda Colleen M. Seifert e Andrea L. Patalano, *Memory for Incomplete Tasks: A Re-Examination of the Zeigarnik Effect*, in "Proceedings of the Thirteenth Annual Conference of the Cognitive Science Society", Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah 1991, p. 114.

[3] Brad Isaac, *Jerry Seinfeld's Productivity Secret*, in "Lifehacker", 24 luglio 2007, pp. 276-86.

[4] Adam Grant, 2 *Fail-Proof Techniques to Increase Your Productivity* (Inc. Video), https://www.inc.com/adam-grant/productivity-playbook-failproof-productivity-techniques.html.

[5] Minjung Koo e Ayelet Fishbach, *Dynamics of Self-Regulation: How (Un) Accomplished Goal Actions Affect Motivation*, in "Journal of Personality and Social Psychology" 94, n. 2, 2008, pp. 183-95.

[6] Cameron Ford e Diane M. Sullivan, *A Time for Everything: How the Timing of Novel Contributions Influences Project Team Outcomes*, in "Journal of Organizational Behavior" 25, n. 2, 2004, pp. 279-92.

[7] J. Richard Hackman e Ruth Wageman, *A Theory of Team Coaching*, in "Academy of Management Review" 30, n. 2, 2005, pp. 269-87.

[8] Hannes Schwandt, *Why So Many of Us Experience a Midlife Crisis*, in "Harvard Business

Review", 20 aprile 2015, https://hbr.org/2015/04/why-so-many-of-us-experience-a-midlife-crisis.

[9] Minkyung Koo et al., *It's a Wonderful Life: Mentally Subtracting Positive Events Improves People's Affective States, Contrary to Their Affective Forecasts*, in "Journal of Personality and Social Psychology" 95, n. 5, 2008, pp. 1217-24.

[10] Juliana G. Breines e Serena Chen, *Self-Compassion Increases Self-Improvement Motivation*, in "Personality and Social Psychology Bulletin" 38, n. 9, 2012, pp. 1133-43; Kristin D. Neff e Christopher K. Germer, *A Pilot Study and Randomized Controlled Trial of the Mindful Self-Compassion Program*, in "Journal of Clinical Psychology" 69, n. 1, 2013, pp. 28-44; Kristin D. Neff, *The Development and Validation of a Scale to Measure Self-Compassion*, in "Self and Identity" 2, n. 3, 2003, pp. 223-50; Leah B. Shapira e Myriam Mongrain, *The Benefits of Self-Compassion and Optimism Exercises for Individuals Vulnerable to Depression*, in "Journal of Positive Psychology" 5, n. 5, 2010, pp. 377-89; Lisa M. Yarnell et al., *Meta-Analysis of Gender Differences in Self-Compassion*, in "Self and Identity" 14, n. 5, 2015, pp. 499-520.

Capitolo 5 – I finali

[1] Running USA, 2015 Running USA Annual Marathon Report, May 25, 2016, http://www.runningusa.org/marathon-report-2016; Ahotu Marathons, 2017-2018 Marathon Schedule, http://marathons.ahotu.com/calendar/marathon; Skechers Performance Los Angeles Marathon, Race History, http://www.lamarathon.com/press/race-history; Andrew Cave and Alex Miller, *Marathon Runners Sign Up in Record Numbers*, in "Telegraph", 24 marzo 2016.

[2] Adam L. Alter e Hal E. Hershfield, *People Search for Meaning When They Approach a New Decade in Chronological Age*, in "Proceedings of the National Academy of Sciences" 111, n. 48, 2014, pp. 17066-70. Per una critica di alcuni dei dati e delle conclusioni di Alter e Hershfield, si veda Erik G. Larsen, *Commentary On: People Search for Meaning When They Approach a New Decade in Chronological Age*, in "Frontiers in Psychology" 6, 2015, p. 792.

[3] Adam L. Alter e Hal E. Hershfield, *People Search for Meaning When They Approach a New Decade in Chronological Age*, in "Proceedings of the National Academy of Sciences" 111, n. 48, 2014, pp. 17066-70.

[4] Jim Chairusmi, *When Super Bowl Scoring Peaks-or Timing Your Bathroom Break*, in "Wall Street Journal", 4 febbraio 2017.

[5] Clark L. Hull, *The Goal-Gradient Hypothesis and Maze Learning*, in "Psychological Review" 39, n. 1, 1932, p. 25.

[6] Clark L. Hull, *The Rat's Speed-of-Locomotion Gradient in the Approach to Food*, in "Journal of Comparative Psychology" 17, n. 3, 1934, p. 393.

[7] Arthur B. Markman e C. Miguel Brendl, *The Influence of Goals on Value and Choice*, in "Psychology of Learning and Motivation" 39, 2000, pp. 97-128; Minjung Koo e Ayelet Fishbach,

Dynamics of Self-Regulation: How (Un)Accomplished Goal Actions Affect Motivation, in "Journal of Personality and Social Psychology" 94, n. 2, 2008, pp. 183-95; Andrea Bonezzi, C. Miguel Brendl e Matteo De Angelis, *Stuck in the Middle: The Psychophysics of Goal Pursuit*, in "Psychological Science" 22, n. 5, 2011, pp. 607-12; Szu-Chi Huang, Jordan Etkin e Liyin Jin, *How Winning Changes Motivation in Multiphase Competitions*, in "Journal of Personality and Social Psychology" 112, n. 6, 2017, pp. 813-37; Kyle E. Conlon et al., *Eyes on the Prize: The Longitudinal Benefits of Goal Focus on Progress Toward a Weight Loss Goal*, in "Journal of Experimental Social Psychology" 47, n. 4, 2011, pp. 853-55.

[8] Kristen Berman, *The Deadline Made Me Do It*, in "Scientific American", 9 novembre 2016, https://blogs.scientificamerican.com/mind-guest-blog/the-deadline-made-me-do-it/.

[9] John C. Birkimer et al., *Effects of Refutational Messages, Thought Provocation, and Decision Deadlines on Signing to Donate Organs*, in "Journal of Applied Social Psychology" 24, n. 19, 1994, pp. 1735-61.

[10] Suzanne B. Shu e Ayelet Gneezy*, Procrastination of Enjoyable Experiences*, in "Journal of Marketing Research" 47, n. 5, 2010, pp. 933-44.

[11] Uri Gneezy, Ernan Haruvy e Alvin E. Roth, *Bargaining Under a Deadline: Evidence from the Reverse Ultimatum Game*, in "Games and Economic Behavior" 45, n. 2, 2003, pp. 347-68; Don A. Moore, *The Unexpected Benefits of Final Deadlines in Negotiation*, in "Journal of Experimental Social Psychology" 40, n. 1, 2004, pp. 121-27.

[12] Szu-Chi Huang e Ying Zhang, *All Roads Lead to Rome: The Impact of Multiple Attainment Means on Motivation*, in "Journal of Personality and Social Psychology" 104, n. 2, 2013, pp. 236-48.

[13] Teresa M. Amabile, William DeJong e Mark R. Lepper, *Effects of Externally Imposed Deadlines on Subsequent Intrinsic Motivation*, in "Journal of Personality and Social Psychology" 34, n. 1, 1976, pp. 92-98; Teresa M. Amabile, *The Social Psychology of Creativity: A Componential Conceptualization*, in "Journal of Personality and Social Psychology" 45, n. 2, 1983, pp. 357-77; Edward L. Deci e Richard M. Ryan, *The 'What' and 'Why' of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior*, in "Psychological Inquiry" 11, n. 4, 2000, pp. 227-68.

[14] Si veda, per esempio, Marco Pinfari, *Time to Agree: Is Time Pressure Good for Peace Negotiations?*, in "Journal of Conflict Resolution" 55, n. 5, 2011, pp. 683-709.

[15] Ed Diener, Derrick Wirtz e Shigehiro Oishi, *End Effects of Rated Life Quality: The James Dean Effect*, in "Psychological Science" 12, n. 2, 2001, pp. 124-28.

[16] Daniel Kahneman et al., *When More Pain Is Preferred to Less: Adding a Better End*, in "Psychological Science" 4, n. 6, 1993, pp. 401-405; Barbara L. Fredrickson e Daniel Kahneman, *Duration Neglect in Retrospective Evaluations of Affective Episodes*, in "Journal of Personality and Social Psychology" 65, n. 1, 1993, pp. 45-55; Charles A. Schreiber e Daniel Kahneman, *Determinants of the Remembered Utility of Aversive Sounds*, in "Journal of Experimental Psychology": General 129, n. 1, 2000, pp. 27-42.

[17] Donald A. Redelmeier e Daniel Kahneman, *Patients' Memories of Painful Medical Treatments: Real-Time and Retrospective Evaluations of Two Minimally Invasive Procedures*, in "Pain" 66, n. 1, 1996, pp. 3-8.

[18] Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow*, Farrar, Straus and Giroux, New York 2011 (tr. it. *Pensieri lenti e veloci*, Mondadori, Milano 2012).

[19] George F. Loewenstein e Dražen Prelec, *Preferences for Sequences of Outcomes*, in "Psychological Review" 100, n. 1, 1993, pp. 91-108; Hans Baumgartner, Mita Sujan e Dan Padgett, *Patterns of Affective Reactions to Advertisements: The Integration of Moment-to-Moment Responses into Overall Judgments*, in "Journal of Marketing Research" 34, n. 2, 1997, pp. 219-32; Amy M. Do, Alexander V. Rupert e George Wolford, *Evaluations of Pleasurable Experiences: The Peak-End Rule*, in "Psychonomic Bulletin & Review" 15, n. 1, 2008, pp. 96-98.

[20] Andrew Healy e Gabriel S. Lenz, *Substituting the End for the Whole: Why Voters Respond Primarily to the Election-Year Economy*, in "American Journal of Political Science" 58, n. 1, 2014, pp. 31-47; Andrews Healy e Neil Malhotra, *Myopic Voters and Natural Disaster Policy*, in "American Political Science Review" 103, n. 3, 2009, pp. 387-406.

[21] George E. Newman, Kristi L. Lockhart e Frank C. Keil, *'End-of-Life' Biases in Moral Evaluations of Others*, in "Cognition" 115, n. 2, 2010, pp. 343-49.

[22] *Ibid*.

[23] Tammy English e Laura L. Carstensen, *Selective Narrowing of Social Networks Across Adulthood Is Associated with Improved Emotional Experience in Daily Life*, in "International Journal of Behavioral Development" 38, n. 2, 2014, pp. 195-202.

[24] Laura L. Carstensen, Derek M. Isaacowitz e Susan T. Charles, *Taking Time Seriously: A Theory of Socioemotional Selectivity*, in "American Psychologist" 54, n. 3, 1999, pp. 165-81.

[25] *Ibid*.

[26] Altre ricerche hanno prodotto risultati simili. Si veda Frieder R. Lang, *Endings and Continuity of Social Relationships: Maximizing Intrinsic Benefits Within Personal Networks When Feeling Near to Death*, in "Journal of Social and Personal Relationships" 17, n. 2, 2000, pp. 155-82; Cornelia Wrzus et al., "Social Network Changes and Life Events Across the Life Span: A Meta-Analysis, in "Psychological Bulletin" 139, n. 1, 2013, pp. 53-80.

[27] Laura L. Carstensen, Derek M. Isaacowitz e Susan T. Charles, *Taking Time Seriously: A Theory of Socioemotional Selectivity*, in "American Psychologist" 54, n. 3, 1999, pp. 165-81.

[28] Angela M. Legg e Kate Sweeny, *Do You Want the Good News or the Bad News First? The Nature and Consequences of News Order Preferences*, in "Personality and Social Psychology Bulletin" 40, n. 3, 2014, pp. 279-88; Linda L. Marshall e Robert F. Kidd, *Good News or Bad News First?*, in "Social Behavior and Personality" 9, n. 2, 1981, pp. 223-26.

[29] Angela M. Legg e Kate Sweeny, *Do You Want the Good News or the Bad News First? The Nature*

and Consequences of News Order Preferences, in "Personality and Social Psychology Bulletin" 40, n. 3, 2014, pp. 279-88.

[30] Si veda William T. Ross, Jr. e Itamar Simonson, *Evaluations of Pairs of Experiences: A Preference for Happy Endings*, in "Journal of Behavioral Decision Making" 4, n. 4, 1991, pp. 273-82. Questa preferenza non è necessariamente positiva. Per esempio, gli scommettitori delle corse tendono a puntare di più sull'ultima gara della giornata. Sperano di concludere "col botto", ma di solito finiscono con le tasche ancora più vuote. Craig R. M. McKenzie et al., *Are Longshots Only for Losers? A New Look at the Last Race Effect*, in "Journal of Behavioral Decision Making" 29, n. 1, 2016, pp. 25-36. Si veda inoltre Martin D. Vestergaard e Wolfram Schultz, *Choice Mechanisms for Past, Temporally Extended Outcomes*, in "Proceedings of the Royal Society B" 282, n. 1810, 2015, p. 20141766.

[31] Ed O'Brien e Phoebe C. Ellsworth, *Saving the Last for Best: A Positivity Bias for End Experiences*, in "Psychological Science" 23, n. 2, 2012, pp. 163-65.

[32] Robert McKee, *Story: Substance, Structure, Style, and the Principles of Screenwriting*, ReaganBooks/HarperCollins, New York 1997, p. 311.

[33] John August, *Endings for Beginners*, in "Scriptnotes podcast" 44, 3 luglio 2012, disponibile in http://scriptnotes.net/endings-for-beginners.

[34] Hal Hershfield et al., *Poignancy: Mixed Emotional Experience in the Face of Meaningful Endings*, in "Journal of Personality and Social Psychology" 94, n. 1, 2008, pp. 158-67.

Capitolo 5 – Piccolo manuale per prendersi gioco del tempo

[1] Jon Bischke, *Entelo Study Shows When Employees Are Likely to Leave Their Jobs*, 6 ottobre 2014, disponibile in https://blog.entelo.com/new-entelo-study-shows-when-employees-are-likely-to-leave-their-jobs.

[2] Robert I. Sutton, Good Boss, *Bad Boss: How to Be the Best… and Learn from the Worst*, Business Plus/Hachette, New York 2010 (tr. it. *Testa di capo: come essere i migliori imparando dai peggiori*, Rizzoli, Milano 2013). Anche quel terribile capo potrebbe essere infelice. Si veda Trevor Foulk et al., *Heavy Is the Head That Wears the Crown: An Actor- Centric Approach to Daily Psychological Power, Abusive Leader Behavior, and Perceived Incivility*, in "Academy of Management Journal" 60, forthcoming.

[3] Patrick Gillespie, *The Best Time to Leave Your Job Is…*, in "CNN Money", 12 maggio 2016, disponibile in http://money.cnn.com/2016/05/12/news/economy/best-time-to-leave-your-job/.

[4] Peter Boxall, *Mutuality in the Management of Human Resources: Assessing the Quality of Alignment in Employment Relationships*, in "Human Resource Management Journal" 23, n. 1, 2013, pp. 3-17; Mark Allen Morris, *A Meta-Analytic Investigation of Vocational Interest-Based Job Fit, and Its Relationship to Job Satisfaction, Performance, and Turnover*", tesi di laurea,

University of Houston, 2003; Christopher D. Nye et al., *Vocational Interests and Performance: A Quantitative Summary of over 60 Years of Research*, in "Perspectives on Psychological Science" 7, n. 4, 2012, pp. 384-403.

[5] Deborah Bach, *Is Divorce Seasonal? UW Research Shows Biannual Spike in Divorce Filings*, in "UW Today", 21 agosto 2016, disponibile in http://www.washington.edu/news/2016/08/21/is-divorce-seasonal-uw-research-shows-biannual-spike-in-divorce-filings/.

[6] Claire Sudath, *This Lawyer Is Hollywood's Complete Divorce Solution*, in "Bloomberg Businessweek", 2 marzo 2016.

[7] Teresa Amabile e Steven Kramer, *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work*, Harvard Business Review Press, Boston 2011.

[8] Jesse Singal, *How to Maximize Your Vacation Happiness*, in "New York", 5 luglio 2015.

Capitolo 6 – Sincronizzazione lenta e veloce

[1] Suketu Mehta, *Maximum City: Bombay Lost and Found*, Vintage, New York 2009 (tr. it. *Maximum City: Bombay città degli eccessi*, Einaudi, Torino 2008).

[2] Ian R. Bartky, *Selling the True Time: Nineteenth-Century Timekeeping in America*, Stanford University Press, Stanford 2000.

[3] Deborah G. Ancona e Chee-Leong Chong, *Timing Is Everything: Entrainment and Performance in Organization Theory*, in "Academy of Management Proceedings" 1992, n. 1, 1992, pp. 166-69. Questa linea di pensiero è stata anticipata da Joseph McGrath, psicologo sociale dell'Università del Michigan, in Joseph E. McGrath, *Continuity and Change: Time, Method, and the Study of Social Issues*, in "Journal of Social Issues" 42, n. 4, 1986, pp. 5-19; Joseph E. McGrath e Janice R. Kelly, *Time and Human Interaction: Toward a Social Psychology of Time*, Guilford Press, New York 1986 e Joseph E. McGrath e Nancy L. Rotchford, *Time and Behavior in Organizations*, in L. L. Cummings e Barry M. Staw, eds., "Research in Organizational Behavior" 5, JAI Press, Greenwich 1983, pp. 57-101.

[4] Ken-Ichi Honma, Christina von Goetz e Jürgen Aschoff, *Effects of Restricted Daily Feeding on Freerunning Circadian Rhythms in Rats*, in "Physiology & Behavior" 30, n. 6, 1983, pp. 905-13.

[5] Ancona definisce l'entrainment delle organizzazioni come "l'aggiustamento o la moderazione di un comportamento con lo scopo di sincronizzarsi o concordare con un altro comportamento" e sostiene che tale adattamento può "essere cosciente, subconscio o istintivo".

[6] Till Roenneberg, *Internal Time: Chronotypes, Social Jet Lag, and Why You're So Tired* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2012), 249.

[7] Ya-Ru Chen, Sally Blount e Jeffrey Sanchez-Burks, *The Role of Status Differentials in Group Synchronization*, in Sally Blount, Elizabeth A. Mannix e Margaret Ann Neale, eds., Time in Groups vol. 6, Emerald Group Publishing, Bingley, UK 2004, pp. 111-13.

[8] Roy F. Baumeister e Mark R. Leary, *The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation*, in "Psychological Bulletin" 117, n. 3, 1995, pp. 497-529.

[9] Si veda C. Nathan DeWall et al., *Belongingness as a Core Personality Trait: How Social Exclusion Influences Social Functioning and Personality Expression*, in "Journal of Personality" 79, n. 6, 2011, pp. 1281-1314.

[10] Dan Mønster et al., *Physiological Evidence of Interpersonal Dynamics in a Cooperative Production Task*, in "Physiology & Behavior" 156, 2016, pp. 24-34.

[11] Michael Bond e Joshua Howgego, *I Work Therefore I Am*, in "New Scientist" 230, n. 3079, 2016, pp. 29-32.

[12] Oday Kamal, *What Working in a Kitchen Taught Me About Teams and Networks*, in "The Ready", 1 aprile 2016, disponibile in https://medium.com/the-ready/schools-don-t-teach-you-organization-professional-kitchens-do-7c6cf5145c0a.

[13] Michael W. Kraus, Cassy Huang e Dacher Keltner, *Tactile Communication, Cooperation, and Performance: An Ethological Study of the NBA*, in "Emotion" 10, n. 5, 2010, pp. 745-49.

[14] Björn Vickhoff et al., *Music Structure Determines Heart Rate Variability of Singers*, in "Frontiers in Psychology" 4, 2013, pp. 1-16.

[15] James A. Blumenthal, Patrick J. Smith e Benson M. Hoffman, *Is Exercise a Viable Treatment for Depression?*, in "ACSM's Health & Fitness Journal" 16, n. 4, 2012, pp. 14-21.

[16] Daniel Weinstein et al., *Singing and Social Bonding: Changes in Connectivity and Pain Threshold as a Function of Group Size*, in "Evolution and Human Behavior" 37, n. 2, 2016, pp. 152-58; Bronwyn Tarr, Jacques Launay e Robin I. M. Dunbar, *Music and Social Bonding: 'Self-Other' Merging and Neurohormonal Mechanisms*, in "Frontiers in Psychology" 5, 2014, pp. 1-10; Björn Vickhoff et al., *Music Structure Determines Heart Rate Variability of Singers*, in "Frontiers in Psychology" 4, 2013, pp. 1-16.

[17] Stephen M. Clift e Grenville Hancox, *The Perceived Benefits of Singing: Findings from Preliminary Surveys of a University College Choral Society*, in *Perspectives* in "Public Health" 121, n. 4, 2001, pp. 248-56; Leanne M. Wade, *A Comparison of the Effects of Vocal Exercises/Singing Versus Music-Assisted Relaxation on Peak Expiratory Flow Rates of Children with Asthma*, in "Music Therapy Perspectives" 20, n. 1, 2002, pp. 31-37.

[18] Daniel Weinstein et al., *Singing and Social Bonding: Changes in Connectivity and Pain Threshold as a Function of Group Size*, in "Evolution and Human Behavior" 37, n. 2, 2016, pp. 152-58; Gene D. Cohen et al., *The Impact of Professionally Conducted Cultural Programs on the Physical Health, Mental Health, and Social Functioning of Older Adults*, in "Gerontologist" 46, n. 6, 2006, pp. 726-34.

[19] Christina Grape et al., *Choir Singing and Fibrinogen: VEGF, Cholecystokinin and Motilin in IBS Patients*, in "Medical Hypotheses", vo. 72, n. 2, 2009, pp. 223-25.

[20] R. J. Beck et al., *Choral Singing, Performance Perception, and Immune System Changes in*

Salivary Immunoglobulin A and Cortisol, in "Music Perception" 18, n. 1, 2000, pp. 87-106.

[21] Daisy Fancourt et al., *Singing Modulates Mood, Stress, Cortisol, Cytokine and Neuropeptide Activity in Cancer Patients and Carers*, in "Ecancermedicalscience" 10, 2016, pp. 1-13.

[22] Daniel Weinstein et al., *Singing and Social Bonding: Changes in Connectivity and Pain Threshold as a Function of Group Size*, in "Evolution and Human Behavior" 37, n. 2, 2016, pp. 152-58; Daisy Fancourt et al., *Singing Modulates Mood, Stress, Cortisol, Cytokine and Neuropeptide Activity in Cancer Patients and Carers*, in "Ecancermedicalscience" 10, 2016, pp. 1-13; Stephen Clift e Grenville Hancox, *The Significance of Choral Singing for Sustaining Psychological Wellbeing: Findings from a Survey of Choristers in England, Australia and Germany*, in "Music Performance Research" 3, n. 1, 2010, pp. 7996; Stephen Clift et al., *What Do Singers Say About the Effects of Choral Singing on Physical Health? Findings from a Survey of Choristers in Australia, England and Germany*, documento presentato alla 7ª Triennial Conference of the European Society for the Cognitive Sciences of Music, Jyvä skylä, Finlandia, 2009.

[23] Ahmet Munip Sanal e Selahattin Gorsev, *Psychological and Physiological Effects of Singing in a Choir*, in "Psychology of Music" 42, n. 3, 2014, pp. 420-29; Lillian Eyre, *Therapeutic Chorale for Persons with Chronic Mental Illness: A Descriptive Survey of Participant Experiences*, in "Journal of Music Therapy" 48, n. 2, 2011, pp. 149-68; Audun Myskja e Pål G. Nord, *The Day the Music Died: A Pilot Study on Music and Depression in a Nursing Home*, in "Nordic Journal of Music Therapy" 17, n. 1, 2008, pp. 30-40; Betty A. Baily e Jane W. Davidson, *Effects of Group Singing and Performance for Marginalized and Middle-Class Singers*, in "Psychology of Music" 33, n. 3, 2005, pp. 269-303; Nicholas S. Gale et al., *A Pilot Investigation of Quality of Life and Lung Function Following Choral Singing in Cancer Survivors and Their Carers*, in "Ecancermedicalscience" 6, n. 1, 2012, pp. 1-13.

[24] Jane E. Southcott, *And as I Go, I Love to Sing: The Happy Wanderers, Music and Positive Aging*, in "International Journal of Community Music" 2, n. 2-3, 2005, pp. 143-56; Laya Silber, *Bars Behind Bars: The Impact of a Women's Prison Choir on Social Harmony*, in "Music Education Research" 7, n. 2, 2005, pp. 251-71.

[25] Nick Alan Joseph Stewart e Adam Jonathan Lonsdale, *It's Better Together: The Psychological Benefits of Singing in a Choir*, in "Psychology of Music" 44, n. 6, 2016, pp. 1240-54.

[26] Bronwyn Tarr et al., *Synchrony and Exertion During Dance Independently Raise Pain Threshold and Encourage Social Bonding*, in "Biology Letters" 11, n. 10, 2015.

[27] Emma E. A. Cohen et al., *Rowers' High: Behavioural Synchrony Is Correlated with Elevated Pain Thresholds*, in "Biology Letters" 6, n. 1, 2010, pp. 106-108.

[28] Daniel James Brown, *The Boys in the Boat: Nine Americans and Their Epic Quest for Gold at the 1936 Berlin Olympics*, Penguin Books, New York 2014, p. 48 (tr. it. *Erano ragazzi in barca: la vera storia della squadra di canottaggio che umiliò Hitler*, Mondadori, Milano 2015).

[29] Sally Blount e Gregory A. Janicik, *Getting and Staying In-Pace: The 'In-Synch' Preference and Its*

Implications for Work Groups, in Harris Sondak, Margaret Ann Neale and E. Mannix, eds., Toward Phenomenology of Groups and Group Membership 4, Emerald Group Publishing, Bingley 2002, pp. 235-66; si veda anche Reneeta Mogan, Ronald Fischer e Joseph A. Bulbulia, *To Be in Synchrony or Not? A Meta-Analysis of Synchrony's Effects on Behavior, Perception, Cognition and Affect*, in "Journal of Experimental Social Psychology" 72, 2017, pp. 13-20; Sophie Leroy et al., *Synchrony Preference: Why Some People Go with the Flow and Some Don't*, in "Personnel Psychology" 68, n. 4, 2015, pp. 759-809.

[30] Stefan H. Thomke e Mona Sinha, *The Dabbawala System: On-Time Delivery, Every Time*, in "Harvard Business School", case study 2012, disponibile in http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=38410.

[31] Bahar Tunçgenç and Emma Cohen, *Interpersonal Movement Synchrony Facilitates Pro-Social Behavior in Children's Peer-Play*, Developmental Science (forthcoming).

[32] Bahar Tunçgenç and Emma Cohen, *Movement Synchrony Forges Social Bonds Across Group Divides*, in "Frontiers in Psychology" 7, 2016, p. 782.

[33] Tal-Chen Rabinowitch and Andrew N. Meltzoff, *Synchronized Movement Experience Enhances Peer Cooperation in Preschool Children*, in "Journal of Experimental Child Psychology" 160, 2017, pp. 21-32.

Capitolo 6 – Piccolo manuale per prendersi gioco del tempo

[1] Duncan Watts, *Using Digital Data to Shed Light on Team Satisfaction and Other Questions About Large Organizations*, in "Organizational Spectroscope", 1 aprile 2016, disponibile in https://medium.com/@duncanjwatts/the-organizational-spectroscope-7f9f239a897c.

[2] Gregory M. Walton and Geoffrey L. Cohen, *A Brief Social-Belonging Intervention Improves Academic and Health Outcomes of Minority Students*, in "Science" 331, n. 6023, 2011, pp. 1447-51; Gregory M. Walton et al., *Two Brief Interventions to Mitigate a "Chilly Climate" Transform Women's Experience, Relationships, and Achievement in Engineering*, in "Journal of Educational Psychology" 107, n. 2, 2015, pp. 468-85.

[3] Lily B. Clausen, *Robb Willer: What Makes People Do Good?* Descrizione tratta da Stanford Business, 16 novembre 2015, disponibile in https://www.gsb.stanford.edu/insights/robb-willer-what-makes-people-do-good.

Capitolo 7 – Pensieri sul tempo

[1] Non è affatto detto che Groucho l'abbia mai pronunciata. Si veda Fred R. Shapiro, *The Yale Book of Quotations*, Yale University Press, New Haven 2006, p. 498.

[2] Anthony G. Oettinger, "The Uses of Computers in Science," Scientific American 215, no. 3 (1966): 161-66.

[3] Frederick J. Crosson, *Human and Artificial Intelligence*, Appleton-Century-Crofts, 1970, p. 15.

[4] Fred R. Shapiro, *The Yale Book of Quotations*, Yale University Press, New Haven 2006, p. 498.

[5] *The Popularity of "Time" Unveiled*, in "BBC News", 22 giugno 2006, http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_new/5104778.stm. Alan Burdick ne parla anche in un suo interessante testo sul tempo. Si veda Alan Burdick, *Why Time Flies: A Mostly Scientific Investigation*, Simon & Schuster, New York 2017, p. 25.

[6] Per un resoconto affascinante della storia della nostalgia e delle fonti di queste citazioni, si veda Constantine Sedikides et al., *To Nostalgize: Mixing Memory with Affect and Desire*, in "Advances in Experimental Social Psychology" 51, 2015, pp. 189-273.

[7] Tim Wildschut et al., *Nostalgia: Content, Triggers, Functions*, in "Journal of Personality and Social Psychology" 91, n. 5, 2006, pp. 975-93.

[8] Clay Routledge et al., *The Past Makes the Present Meaningful: Nostalgia as an Existential Resource*, in "Journal of Personality and Social Psychology" 101, n. 3, 2011, pp. 638-22; Wijnand A. P. van Tilburg, Constantine Sedikides, and Tim Wildschut, *The Mnemonic Muse: Nostalgia Fosters Creativity Through Openness to Experience*, in "Journal of Experimental Social Psychology" 59, 2015, pp. 1-7.

[9] Wing-Yee Cheung et al., *Back to the Future: Nostalgia Increases Optimism*, in "Personality and Social Psychology Bulletin" 39, n. 11, 2013, pp. 1484-96; Xinyue Zhou et al., *Nostalgia: The Gift That Keeps on Giving*, in "Journal of Consumer Research" 39, n. 1, 2012, pp. 39-50; Wijnand A. P. van Tilburg, Eric R. Igou e Constantine Sedikides, *In Search of Meaningfulness: Nostalgia as an Antidote to Boredom*, in "Emotion" 13, n. 3, 2013, pp. 450-61.

[10] Xinyue Zhou et al., *Heartwarming Memories: Nostalgia Maintains Physiological Comfort*, in "Emotion" 12, n. 4, 2012, pp. 678-84; Rhiannon N. Turner et al., *Combating the Mental Health Stigma with Nostalgia*, in "European Journal of Social Psychology" 43, n. 5, 2013, pp. 413-22.

[11] Matthew Baldwin, Monica Biernat e Mark J. Landau, *Remembering the Real Me: Nostalgia Offers a Window to the Intrinsic Self*, in "Journal of Personality and Social Psychology" 108, n. 1, 2015, pp. 128-47.

[12] Daniel T. Gilbert e Timothy D. Wilson, *Prospection: Experiencing the Future*, in "Science" 317, n. 5843, 2007, pp. 1351-54.

[13] M. Keith Chen, *The Effect of Language on Economic Behavior: Evidence from Savings Rates, Health Behaviors, and Retirement Assets*, in "American Economic Review" 103, n. 2, 2013, pp. 690-731.

[14] *Ibid*.

[15] La conversazione è iniziata con Edward Sapir, *The Status of Linguistics as a Science*, in "Language" 5, n. 4, 1929, pp. 207-14. Questo punto di vista è stato screditato, tra gli altri, da

Noam Chomsky, *Syntactic Structures*, 2nd. ed., Mouton de Gruyter, Berlin and New York 2002, solo per essere riconsiderato di nuovo, più recentemente. Si veda, per esempio, John J. Gumperz e Stephen C. Levinson, *Rethinking Linguistic Relativity*, in "Current Anthropology" 32, n. 5, 1991, pp. 613-23; Martin Pütz e Marjolyn Verspoor, eds., *Explorations in Linguistic Relativity*, vol. 199, John Benjamins Publishing, Amsterdam and Philadelphia 2000.

[16] See Hal E. Hershfield, *Future Self-Continuity: How Conceptions of the Future Self Transform Intertemporal Choice*, in "Annals of the New York Academy of Sciences" 1235, n. 1, 2011, pp. 30-43.

[17] Daphna Oyserman, *When Does the Future Begin? A Study in Maximizing Motivation*, in "Aeon", 22 aprile 2016, disponibile in https://aeon.co/ideas/when-does-the-future-begin-a-study-in-maximising-motivation. Si veda inoltre Neil A. Lewis, Jr. e DaphnaOyserman, *When Does the Future Begin? Time Metrics Matter, Connecting Present and Future Selves*, in "Psychological Science" 26, n. 6, 2015, pp. 816-25; Daphna Oyserman, Deborah Bybee e Kathy Terry, *Possible Selves and Academic Outcomes: How and When Possible Selves Impel Action*, in "Journal of Personality and Social Psychology" 91, n. 1, 2006, pp. 188-204; Daphna Oyserman, Kathy Terry e Deborah Bybee, *A Possible Selves Intervention to Enhance School Involvement*, in "Journal of Adolescence" 25, n. 3, 2002, pp. 313-26.

[18] Ting Zhang et al., A "*Present" for the Future: The Unexpected Value of Rediscovery*, in "Psychological Science" 25, n. 10, 2014, pp. 1851-60.

[19] Dacher Keltner e Jonathan Haidt, *Approaching Awe, a Moral, Spiritual, and Aesthetic Emotion*, in "Cognition & Emotion" 17, n. 2, 2003, pp. 297-314.

[20] Melanie Rudd, Kathleen D. Vohs e Jennifer Aaker, *Awe Expands People's Perception of Time, Alters Decision Making, and Enhances Well-Being*, in "Psychological Science" 23, n. 10, 2012, pp. 1130-36. Anche aiutare gli altri espande la nostra concezione del tempo, aumentando il nostro senso di "fluidità del tempo"; si veda Cassie Mogilner, Zoë Chance e Michael I. Norton, *Giving Time Gives You Time*, in "Psychological Science" 23, n. 10, 2012, pp. 1233-38.